



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Comunicação e Expressão
Departamento de Jornalismo

Pedro Henrique Vieira Dellagnelo

Novos modelos de negócio para o Jornalismo on-line.

Florianópolis-SC
2010

PEDRO HENRIQUE VIEIRA DELLAGNELO

Novos Modelos de Negócio para o Jornalismo On-line

Monografia

*Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como avaliação para a
disciplina de Projetos Experimentais,
requisito para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Jornalismo da
Universidade Federal de Santa Catarina.*

Orientadora: Dr. Maria José Baldessar

Florianópolis-SC
2010

PEDRO HENRIQUE VIEIRA DELLAGNELO

Novos modelos de negócio para o jornalismo on-line

Monografia apresentada como trabalho de conclusão de curso (TCC) para obtenção de graduação em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina. Aprovada, em sua forma final, no dia 06 de dezembro de 2010.

Dr. MARIA JOSÉ BALDESSAR
ORIENTADORA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Dr. ROGÉRIO CHRISTOFOLETTI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GIOVANNI LETTI
UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE (UNIPLAC)

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC) aborda os aspectos relevantes para a subsistência do jornalismo on-line, através da análise bibliográfica e de três casos práticos: *Spot.us*, *Texas Tribune* e *Aol/Patch*. Frente às mudanças de paradigmas de mercado na transição para a internet, propõe-se uma análise das re-configurações desse ambiente de troca. A definição de modelos de negócios viáveis para o jornalismo on-line deve analisar os impactos que as características dos bens de informação, a segmentação e a participação dos consumidores como produtores têm para o mercado virtual. O questionamento dos modelos tradicionais implica pensar a própria definição do território jornalístico, e que partes dele serão bem sucedidas no novo contexto.

Palavras chave: Jornalismo – Internet – Administração de mídia – Modelos de negócio

ABSTRACT

This undergraduate thesis investigates the relevant conditions that challenge the sustainability of online journalism. Through bibliographical research and three case studies (*Spot.us*, *Texas Tribune* and *Aol/Patch*), this paper outlines the changing circumstances in the transition between the traditional market and the Internet. The viability of new business models being applied to online journalism should take in consideration factors such as the market properties of information goods, segmentation and the participation of consumers as producers. Examining the traditional models also means questioning the boundaries of journalism's territory in society, and what parts of it will thrive in the internet.

Key Words: Journalism – Internet – Media Management – Business Models

Lista de Figuras

Figura 1: Hiperlocalidade no Patch.com	81
Figura 2: Hiperlocalidade no Texas Tribune.....	84
Figura3: Hiperlocalidade no Spot.us.....	87
Figura 4: Características em comum de Hiperlocalidade.....	88
Figura 5: Perspectivas de captação de recursos.....	112
Figura 6: Estratégias, propósitos e métricas no Texas Tribune.....	114
Figura 7: Estratégias, propósitos e métricas no Patch.....	116
Figura 8: Estratégias, propósitos e métricas no Spot.us.....	117
Figura 9: Valores no SROI. Fonte: Araújo et. al (2008).....	120

Sumário

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	9
Contextualização	9
A Internet	9
O Jornalismo On-line	11
Objetivos	14
Objetos Empíricos	14
AOL.com / Patch	14
Texas Tribune	15
Spot.us	15
Estrutura do Trabalho	17
CAPÍTULO 2	18
Características dos bens de informação	
Problemas para precificar bens de informação	
Questões sobre a precificação de produtos jornalísticos on-line	
CAPÍTULO 3	31
Efeitos da internet no jornalismo	
Complementaridade de meios físicos e virtuais	
Estratégias de precificação na internet	
CAPÍTULO 4	48
Informações como <i>commodities</i>	
Conceitos de fidelidade on-line	
Personalização e customização. Vantagens e prejuízos	
CAPÍTULO 5	63
Jornalismo participativo ou hiperlocal	
Meios como complementares.	
Posicionamento dos casos de <i>Spot.us</i> , <i>Texas Tribune</i> e <i>AOL/Patch</i> .	
AOL/Patch	79
Texas Tribune	82
Spot.us	84

CAPÍTULO 6	90
Jornalismo voltado aos usuários	
Jornalismo segmentado versus de interesse público	
O caminho para as “sem fins lucrativos”	
CAPÍTULO 7	103
Mensurações econômicas	
Como avaliar o retorno sobre o investimento jornalístico	
A fragmentação do mercado	
O modelo SROI e o retorno social	
CONCLUSÕES	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

Capítulo 1 - Introdução

Contextualização

A Internet

A interconexão dos circuitos digitais, que configura a internet, afeta nosso cotidiano de maneira inegável. Não podemos mais nos referir à rede mundial de computadores como *nova* ou *revolucionária*. Direta ou indiretamente, utilizamos os serviços de comunicação virtual no acesso à informações on-line ou na cadeia produtiva dos bens que consumimos.

Neste início de século XXI, no entanto, a mídia digital ainda se constitui como um terreno incerto para a atuação das organizações. Se antes era vista como uma grande oportunidade onde todos poderiam publicar seus conteúdos de forma simultânea, hoje já se percebe que a falta de barreiras de entrada promove, também, uma concorrência acirrada pela atenção do usuário.

Em um contexto onde ainda se discute o papel da imprensa na sociedade, exige-se que o jornalismo re-adapte seus processos e produtos às mídias digitais, tanto na organização do conteúdo quanto na conceituação do que é exatamente Jornalismo on-line ou digital (CAVALCANTI, 2008).

O processo de pensar as práticas está invariavelmente ligado à descoberta do que funciona ou não em termos mercadológicos. Muitas das propostas e possibilidades que surgem com o *hipertexto* e o multimídia são limitadas pela falta de modelos de negócios viáveis para sustentá-las. As transformações do jornalismo ocorrem em um tempo de poucos investimentos, redações esvaziadas e diminuição da capacidade de encontrar e contar histórias (LEWIS, 2007).

Para além das amarras financeiras, contudo, existe um espaço aberto para o alargamento do território do jornalismo na internet. As novas modalidades comunicativas nas redes digitais revigoraram as possibilidades de ação e interação das organizações de mídia com seus clientes. Está em curso um processo de re-mediação e re-territorialização. Um sinal é a

incorporação pelos grandes portais informativos de sistemas colaborativos, antes vistos como parte de um circuito “amador” e marginal de notícias (BELOCHIO, 2009).

O público tem um papel fundamental nessas re-configurações dos meios. A nova geração digital, nascida a partir do início da década de 1990, que sempre conviveu com a internet, se comporta, e consome, de maneira mais natural e exigente na internet.

Seu comportamento, em termos gerais, é tanto um componente quanto um reflexo de um mercado interconectado e com oferta abundante. Se as gerações anteriores procuravam confiança nas grandes marcas, a geração digital quer bens que entendam suas demandas específicas, sem os considerar uma massa homogênea. As grandes promoções não comovem os novos consumidores, que buscam produtos individualizados. Sobretudo, os jovens são influenciadores, conversam e trocam experiências on-line de maneira nativa, o que não ocorre com seus pais (HOFMEISTER, 2000).

Poderíamos traduzir essa adoção dos nichos de mercado e valorização da interação on-line, nas teorias que surgiram mais tarde para explicar a produção e organização digital das informações: da cauda longa (ANDERSON, 2006) ou da mídia participativa (BOWMAN e WILLIS, 2003). Ao mesmo ritmo em que esse novos entrantes conquistam sua independência financeira, a rede vai se moldando aos seus interesses.

Pode parecer evidente nos dias de hoje, mas a internet foi criada com um propósito bem distinto de ser um mercado controlado por uma mão invisível da nova geração. Em 1969 surge o primeiro circuito entre computadores, que interligava bases militares e universidades nos Estados Unidos. A rede fora criada como uma resposta aos avanços soviéticos - que em 1957 havia lançado o primeiro satélite artificial, o Sputnik – e projetada de maneira a resistir a ataques militares. A principal inovação foi, então, a criação de um sistema de comunicação por pacotes de dados, que divide as mensagens ao saírem da máquina e reagrupa-as no destino. Cada unidade de informação pode viajar, portanto, por diferentes caminhos até o receptor, o que garante tanto a comunicação simultânea de mais de duas máquinas, quanto que a rede continue em operação mesmo que algum de seus laços for interrompido.

Com o passar dos anos, redes do mesmo tipo surgiram e se expandiram nos Estados Unidos e na Europa, principalmente entre as universidades. No início dos anos 1990, a integração dessas redes possibilitou a criação de uma *supervia informativa*¹. No entanto, somente com a criação de uma interface gráfica para reunir essas informações, no início da

¹ Termo cunhado pelo senador norte-americano Al Gore.

mesma década, houve uma popularização da *world wide web* (*www*) entre o público civil. A internet tem, hoje, uma situação peculiar. Não é uma empresa, organização ou instituição, nem é totalmente controlada por nenhuma das anteriores (FRANKLIN et al., 2005).

O propósito de compartilhamento, presente já na criação da rede entre universidades, é uma das principais fundações do comportamento on-line. Para Vidal (2010), a internet modificou os hábitos de leitura e consumo, transformando o cliente em mais do que um mero espectador, mas também em um produtor de informações. Além disso, esse receptor ativo é um nó fundamental no processo de recomendação social que *filtra* a sobrecarga de informações disponíveis todos os dias.

Todas as organizações presentes na internet são, hoje, produtoras de conteúdo, seja sobre seus produtos, o mercado em que atuam ou a sociedade em geral. Nesse meio, é preciso utilizar mecanismos para escolher o que é relevante, mas também para buscar o que possa interessar a cada um dos dois bilhões² de usuários diretos da internet.

Assim, voltamos ao ponto de que, por mais desafiadores que sejam os obstáculos financeiros, as possibilidades para o jornalismo na internet são amplas e promissoras.

O Jornalismo On-line

A questão passa a ser, então, que papel terão os jornalistas nesse novo contexto. Segundo Friend e Singer (2007), a definição não será mais pela atividade realizada, já que muitas organizações podem exercer o papel de coletar, apurar e compartilhar informações, mas sim pelos preceitos éticos que dirigem essa prática profissional.

Por mais que compartilhe dos valores básicos do jornalismo, a produção on-line ainda é um desafio profissional mais complexo que mídias consolidadas como a televisão e o rádio (WARD, 2002).

A simples transposição dos produtos impressos para a internet não representa o que chamáramos de jornalismo on-line. De fato, não se trata apenas de estar ou não disponível na rede digital, mas do uso das possibilidades e ferramentas do *hipertexto* (FRANKLIN et al., 2005).

² Fonte: International Telecommunication Union (ITU) – Facts and Figures 2010
<www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>

No campo acadêmico também temos uma separação entre o estudo das novas facetas da atividade profissional. Domingo (2008) observa três estágios das pesquisas durante o desenvolvimento das organizações de mídia e seus produtos na rede.

O primeiro era composto de “*pesquisa normativas*” que construíam modelos ideais e quase utópicos para um jornalismo multimídia na internet. Já no final da década de 1990, com o fracasso de muitas dessas perspectivas, os “*estudos empíricos da primeira onda*” revelavam e questionavam a distância entre as previsões e a realidade.

Mais recentemente, os “*estudos empíricos da segunda onda*” – no qual o presente trabalho se insere – se debruçam sobre os motivos sociológicos ou econômicos que orientam o desenvolvimento do jornalismo on-line. Nessa linha, o ideal tecnológico é uma meta que pode ou não ser atingida, a depender de diversos fatores na elaboração dos produtos na internet.

Um dos argumentos para que se estude as novas mídias de maneira relativizada quanto aos seus impactos mercadológicos, é de que o ambiente de crise, principalmente nos jornais norte-americanos, antecipou discussões futuras de sustentabilidade do meio on-line e de sua relação com o mercado tradicional. Gentzkow (2006) afirma que “o efeito de novos bens na demanda por produtos já existentes é geralmente incerto” e, através de uma pesquisa estatística, sugere que a versão on-line dos jornais possa estar canibalizando o mercado impresso. Tendência também confirmada por Fillistruchi (2004) na Itália.

Ou seja, leitores da versão física, ao migrar para o consumo virtual, estão deixando de comprar não só o respectivo jornal, como também qualquer outro concorrente. Em um contexto, nos Estados Unidos, onde já se perderam quase 16 mil empregos nos jornais impressos, qualquer queda na demanda é preocupante (HAMILTON, 2009).

Mesmo com estes fatos, não estamos em uma situação onde a mídia esteja encolhendo. Se existem menos repórteres para coberturas factuais, ganham espaço as opiniões, análises e os programas de *infotainment*³. Além disso, diversas novas organizações se inserem na troca de informações entre os internautas, defendendo seus interesses e pontos de vista com a produção de conteúdo especializado (HUNTER e WASSENHOVE, 2010).

Devemos considerar se estamos substituindo velhas praticas jornalísticas ou criando novas, complementares às anteriores. A visão otimista de que novos modelos irão triunfar em uma nova economia deve ser contida à medida que muito do poder informativo sério,

³ Misto de informação e entretenimento, onde a notícia é acompanhada ou revestida por elementos do insólito e/ou do humor.

investigativo e apurador, está atrelado às organizações tradicionais e “de referência”. Assim, o futuro do jornalismo em rede está amarrado ao papel da imprensa como um todo na sociedade (PEW RESEARCH CENTER, 2010).

O presente trabalho se presta, então, a questionar os fatores sociais e de consumo que desfiaram os novos modelos de negócios que as organizações, novas ou antigas, grandes ou pequenas, terão que buscar para continuarem operando de forma viável na internet.

Objetivos

Entender as diversas questões que desafiam o financiamento do jornalismo on-line, através da análise qualitativa de casos práticos. Indicar as práticas correntes de adaptação e inovação dos produtos jornalísticos na internet. Observando seus pontos fortes, deficiências, a difusão de seu uso e aplicabilidade no mercado brasileiro.

Objetos Empíricos

Para ilustrar as tendências de posicionamento na internet, foram selecionados três casos práticos, diferentes entre si. A escolha dessas organizações se deu por representarem modelos inovadores que rompem com os tradicionais veículos generalistas. Dentro dessa seleção optou-se, ainda, por ter uma empresa de porte nacional (*Aol.com/Patch*), uma de porte estadual (*Texas Tribune*) e uma local (*Spot.us*).

Foi considerado, também, o fato de que os três exemplos utilizam diferentes modelos de financiamento: publicidade em rede (*Aol.com/Patch*), doações e venda de produtos secundários (*Texas Tribune*) e micropagamentos (*Spot.us*). A ausência de casos brasileiros se deve à pouca bibliografia sobre empreendedorismo on-line no país e a condição ainda embrionária das novas iniciativas.

AOL.com / Patch

Separada em Janeiro de 2010 de sua parceria com a *Time-Warner*, a *AOL* luta para recuperar sua credibilidade e rentabilidade, comandada pelo ex-executivo do *Google*, Tim Armstrong. A empresa busca inovar o sistema de venda de anúncios, alternando de uma estratégia de venda massiva por preços baixos para o desenvolvimento de ferramentas que permitam vender publicidade de alto valor agregado para o anunciante.

Também em 2010, a organização adquiriu e lançou a iniciativa *Patch*. O modelo consiste na contratação de um editor local (jornalista) para coordenar a captação e publicação de informações de cada comunidade em uma página específica. O editor tem à sua disposição um orçamento para contratar *freelancers* e é também responsável pelo contato com comerciantes locais e a criação de um diretório de serviços. A *AOL* espera utilizar essa rede

de pequenas páginas unidas sob uma mesma marca para vender oportunidades de anúncios em rede para mercados específicos.

Texas Tribune

Ao se organizar como uma organização não governamental e sem fins lucrativos, o *Texas Tribune* se diferencia na maneira com que disponibiliza seu conteúdo: liberado para reprodução apenas com a exigência de uma citação à fonte original.. Segundo um dos fundadores e maior patrocinador, John Thorthon, o objetivo é que o *Tribune* se comporte como uma empresa *normal*, no sentido de buscar novas receitas e inovação.

O financiamento da operação se deu por uma grande captação inicial de US\$4 milhões, capaz de garantir os três primeiros anos de existência do projeto. A partir daí os leitores são convidados a doar quantias a partir de \$50 dólares para ajudar a custear a operação/manutenção do site.

A premissa básica é que o jornalismo investigativo não se sustenta como uma atividade economicamente interessante e é preciso recorrer, então, à “*promiscuidade de receitas*”. Isto é, diversificar ao máximo as formas com que o site se sustenta. Para isso o *Tribune* planeja organizar eventos, receber doações e vender o informativo semanal *Texas Weekly*, com informações para públicos específicos e de alto valor agregado.

O tipo de jornalismo feito pelo site também é diferenciado. O *Tribune* aposta no que chama de “*dados como notícia*”: trata-se de uma grande base de dados crus sobre as despesas do Estado e dos salários de funcionários públicos, por exemplo, apresentada em gráficos interativos e aberta para consulta.

Spot.us

Fundado em 2009, o projeto de jornalismo comunitário se organizou como uma entidade sem fins lucrativos. Logo recebeu capital de fundações como a *Knight News Foundation* - que doou \$340.000 dólares para os custos iniciais. Mas a inovação do Spot.us está justamente na forma com que financia sua operação.

Repórteres *freelancer* são convidados a publicar pautas sobre temas que possivelmente interessem às comunidades onde o site atua (atualmente: Los Angeles, São Francisco, cada uma com um site). Os leitores que se interessarem pelo assunto podem realizar

micropagamentos até que o necessário para que se realize a reportagem seja atingido. O jornalista é então contratado e a matéria é publicada no site, podendo ser republicada gratuitamente por outros veículos da mídia.

Se alguma organização quiser prioridade na publicação da matéria, pode ajudar a financiá-la. Para garantir, porém, a imparcialidade do material produzido, o limite para doações iniciais é de 51% dos custos. Se a doação for feita após esse limite já ter sido arrecadado, o dinheiro excedente é devolvido aos leitores para que possam apoiar outras matérias.

O Spot.Us estuda ainda outros métodos de financiamento como utilizar propagandas nas páginas que gerem créditos para os leitores ao serem visualizadas. A motivação do site é dar ao leitor a ferramenta de controle mais importante de uma redação: o financiamento das coberturas. Assim, procura eliminar dúvidas sobre a lisura e a independência na cobertura dos assuntos que afetam a comunidade.

Estrutura do Trabalho

O trabalho divide-se em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo trata das características peculiares dos bens de informação enquanto mercadorias, e seus reflexos no mercado e nas estruturas sociais. Também aborda os problemas que essas particularidades trazem para que se possa definir um preço (precificar) esse bens, tanto no sentido amplo quanto especificamente no jornalismo on-line.

No terceiro capítulo discute-se a relação complexa entre os meios digitais e os físicos, o impacto que um tem no mercado do outro, e suas diferenças enquanto produtos. Situação que tem reflexos, também, nas estratégias de precificação adotadas na internet.

Já o quarto pondera a informação factual dispersa por diversos sites, que leva a percepção da notícia como um bem facilmente substituível. Nesse ambiente, noções como fidelidade, credibilidade e até personalização assumem um novo significado e importância.

A re-configuração das relações e conceitos do jornalismo no contexto dos veículos segmentados e com participação do usuário, com foco especial nos chamados *hiperlocais*, é o tema do capítulo cinco. Questão abordada também no capítulo seis, que problematiza essa segmentação com fins comerciais com relação à sobrevivência do jornalismo de interesse público. Também entra, aqui, a prática jornalística das organizações sem fins lucrativos, como alternativa a esse cenário.

No sétimo e último capítulo observa-se o fato de que, independentemente do tipo de organização, o mercado fragmentado do jornalismo terá de otimizar sua prática, de maneira a garantir sua rentabilidade e/ou existência. Para isso, analisa-se ferramentas de medição de desempenho, para organizações do primeiro e do terceiro setor.

Capítulo 2

Características dos bens de informação

Problemas para precificar bens de informação

Questões sobre a precificação de produtos jornalísticos on-line

O estudo dos bens de informação difere da vasta bibliografia sobre oferta e demanda dos bens tradicionais. Mas as leis econômicas que traduzem o comportamento do mercado ainda são essencialmente as mesmas quando se trata destes bens (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Apesar de ser possível buscar referências e idéias em pesquisas tradicionais como as de Druker (2002) e Porter (1999), as particularidades essenciais dos bens da informação afetam uma abordagem teórica do assunto.

Bens e serviços tradicionais são, na sua maioria, definidos como rivais, exclusivos e transparentes. Três características que os bens culturais e de informação não possuem. São portanto, além de intangíveis: **não rivais, não exclusivos e não transparentes**. (TOLILA, 2007).

Primeiramente, as informações não são rivais, isto é, o uso de um bem por um consumidor não afeta a experiência de outro. Leitores em lados opostos de um país podem receber a mesma notícia, ao mesmo tempo, sem prejudicar o consumo do outro. Não é possível, por exemplo, compartilhar da mesma maneira um prato em um restaurante ou uma passagem aérea.

Quanto à exclusividade, talvez a característica mais marcante e comentada dos bens de informação. É difícil, ou mesmo impossível, barrar o consumo desses bens, devido ao seu custo baixo, ou nulo, de reprodução. As indústrias da música e do cinema enfrentaram fracassos notórios ao tentar restringir a distribuição de cópias de seus produtos na internet (SUN, 2010). Ao fazer, novamente, um paralelo com os bens tradicionais, existem diversas maneiras de se impedir que um usuário tenha acesso a serviços como ensino, saúde, ou lazer através de barreiras físicas ou de preços.

Porém, a não-exclusividade não é uma ameaça aos bens de informação na internet, como muitos proprietários e gestores da mídia acreditam. Ao mesmo tempo em que diminui a compra de um bem por indivíduos específicos que o buscariam diretamente em sua fonte - o

site da empresa - essa facilidade de compartilhamento possibilita uma distribuição viral em rede. Muitas das novas empresas de comunicação na internet – como o *Spot.us* e o *Texas Tribune*, como abordaremos mais a frente – confiam justamente na reprodução de matérias e artigos, devidamente creditados e *linkados* por outros meios, como uma forma de espalhar sua produção entre muitos leitores.

É enganoso pensar que o debate entre roubo e compartilhamento de bens de informação, ou culturais, surgiu com o crescimento do uso da internet. Com o surgimento dos meios de reprodutibilidade técnica, já analisados desde Benjamin (1955), a fronteira que separa a difusão entre pares (*peer-to-peer*) e a cópia ilegal, é tema de confronto entre teóricos da comunicação e empresários do setor.

Segundo Gentzkow (2006), muito dessa disputa se deve a premissa básica de que “[...] o efeito de novos bens na demanda por produtos existentes é geralmente incerto”. Para ilustrar a mudança de paradigmas em diferentes indústrias, o autor cita alguns casos. Na década de 1920, indústria fonográfica chegou a processar as rádios que tocavam suas músicas, acusando-as de distribuir as canções sem autorizações e exigindo o pagamento de *royalties*. Alguns anos depois, com dados reais do mercado disponíveis, ficou claro que a execução de uma música pelo rádio aumentava consideravelmente as vendas do disco físico. Na década de 1950, já era comum que as gravadoras pagassem subornos (conhecidos popularmente no Brasil por *jabás*) para que as rádios preferissem suas músicas às da concorrência.

Ainda existem outros exemplos, como o aumento do consumo de papel em escritórios após a chegada do computador, apesar das previsões de que tudo seria informatizado (Sellen e Harper, 2002). A relação entre vendas em lojas físicas e online (Goolsbee, 2001), e a concorrência entre canais de TV públicos e privados (Berry e Waldfogel, 1999).

Similarmente ao primeiro exemplo, uma pesquisa conduzida por Oberholzer e Strumpf (2005) não encontrou nenhuma relação estatística entre o *download* de música ilegal na internet e as vendas de CDs nos Estados Unidos. As explicações possíveis são diversas, mas derrubam a teoria de que ao compartilhar bens de informação as vendas são reduzidas.

O terceiro aspecto dos bens de informação é a não-transparência. Ao comprar um produto em um supermercado, o consumidor pode ter acesso a todas as informações divulgadas sobre ele. É possível conhecer a quantidade que se está adquirindo, a composição química, as informações nutricionais (no caso dos alimentos), o uso sugerido e, em alguns casos, a cor, cheiro e textura do produto, antes de pagar e utilizá-lo. Mesmo um serviço, como uma

viagem, pode ser descrito em detalhes sem que seja necessário pagar ou consumi-lo. Por outro lado, pode-se encontrar na internet experiências de consumidores que já utilizaram aquele bem e podem descrever seus prós, contras e sugestões de uso.

No caso dos bens de informação, essa transparência não é possível. Ter todas as informações sobre uma notícia é ter o bem em si. Assim, o consumo está na própria experiência da compra. Para que possa existir o incentivo ao consumo, existe toda uma estrutura social e econômica de experimentação dos bens de informação (VARIAN, 1998): rádios recebem *jabás* para tocar músicas das gravadoras; livrarias oferecem cadeiras confortáveis e exemplares para leitura na loja; os trailers de filmes se converteram em uma indústria a parte; e jornais usam manchetes e gráficos para resumir o que oferecem ao leitor.

Outros fatores também são importantes, como a reputação e confiabilidade. Da mesma maneira que muitos serviços, os bens de informação confiam no seu histórico para serem vendidos. Não é possível saber se o jornal de terça-feira terá a mesma qualidade que o do dia anterior, por exemplo. Mas, se existe um padrão regular, o consumidor é incentivado a confiar na experiência que terá.

A reputação é uma das razões pelas quais as organizações investem tanto em identidade visual e repetição de um padrão gráfico em todo o produto. Em um exemplo prático, muitos viajantes reconfortam-se ao encontrar um restaurante de grandes cadeias de *fast-food* em cidades estrangeiras. Não necessariamente porque consideram que a qualidade da comida seja superior a todos os restaurantes daquela localidade, mas pela certeza que encontrarão um padrão ao menos igual ao que estão acostumados.

Mesmo com algum grau possível de experimentação e/ou confiabilidade, a não-transparência é um dos maiores obstáculos para a avaliação do valor dos bens de informação, pois impede que o consumidor faça uma escolha informada sobre o que irá consumir.

A questão não afeta somente a disposição do comprador ao escolher entre bens ou pacotes de serviços concorrentes, mas também dificulta a análise de mercado das próprias organizações. Se não é possível conhecer o valor percebido pelo cliente antes da compra, a empresa enfrenta dificuldades ao estabelecer o preço de seus bens e serviços. Nos últimos anos, essa dificuldade aumentou devido à crescente complexidade e variedade dos bens digitais. (SUN, 2010)

Outro fator importante é a tangibilidade. As notícias, assim como os bens digitais e grande parte dos serviços, são intangíveis. Essa característica é uma das responsáveis pelas três

particularidades expostas acima e afeta diretamente a comercialização dos bens de informação.

De acordo com Bakos e Brynjolfsson (1998), “as cópias digitais de bens de informação são idênticas aos originais e podem ser criadas e distribuídas quase sem custo algum, via a crescente infra-estrutura de informação”.

Pacotes de valor intangíveis têm, em geral, uma estrutura de custos semelhante. Um alto custo fixo inicial de produção e um custo marginal – o valor gasto a cada nova unidade produzida – próximo ou igual a zero, ainda que possam incorporar o custo de seu suporte: a página impressa, o CD utilizado ou o custo de transmissão da mensagem, etc. O bem principal, a informação, tem o mesmo custo independente do número de cópias vendidas. Podem surgir limitações do suporte, mas não do conteúdo. (TOLILA, 2007).

A complexidade na definição do preço, ou precificação, dos bens de informação tem sua causa justamente na intangibilidade. Como o custo de reprodução é irrelevante, não faz sentido estabelecer os preços de acordo com o custo por unidade, ou seja, definir uma margem de lucro a ser cobrada de cada consumidor. Tomando o exemplo de uma grande produção de Hollywood, o custo inicial pode ser de U\$100 milhões, mas cada cópia em DVD custa alguns dólares. Se definíssemos uma margem de 20% sobre cada unidade produzida, ainda assim o investimento dificilmente seria recuperado (VARIAN, 1998). É necessário, então, avaliar qual é o valor que aquele bem tem para o cliente, o que é difícil de mensurar, já que diferentes consumidores dão diferentes valores para o mesmo produto.

Essas diferenças não são somente econômicas. Leão e Mello (2003) conceituam o valor do cliente como a percepção que o consumidor tem das consequências – positivas ou negativas – do uso de algum produto ou serviço, em uma situação específica, para alcançar uma meta ou um objetivo definido.

Ao comprar um jornal, ou uma notícia, existem três níveis de valor percebidos: atributos do produto, consequência de consumo e valores pessoais. Os atributos representam as características mensuráveis do produto em si, que levam às consequências práticas. Por exemplo, um carro pode ter um sistema inovador de *air-bags* (seu atributo) que proporciona uma maior proteção em caso de acidente (sua consequência). A escolha por esse carro se dá pelo terceiro nível, os valores pessoais, que podem ser o apego à família, medo de se ferir, entre outros.

Nos jornais porém, mesmo os valores pessoais são muito variados. Consumidores lêem jornais por diferentes motivos e buscam diferentes atributos no produto. A pesquisa qualitativa de Leão e Mello (2003), realizada com leitores de sites on-line, apontou uma pluralidade grande no perfil dos leitores: “[...] ou seja, além de enxergarem vários atributos importantes no jornal, os meios pelos quais eles o utilizam para alcançar seus objetivos são muitos, o que, se por um lado deixa o entendimento dessa relação mais difícil, por outro parece indicar uma potencialidade muito grande do serviço, com inúmeras possibilidades de exploração de seu significado.”

É importante lembrar que todas as peculiaridades apresentadas aqui trazem vantagens e desvantagens às organizações de mídia. Os diferentes valores que os clientes dão ao produto, se utilizados de forma correta, podem maximizar a receita vinda daquele bem.

Retomando o caso do filme de Hollywood, a produção estréia primeiramente no cinema, onde espectadores mais afoitos pagam mais por assistir o filme logo após a estréia. Alguns meses depois, o filme é lançado em DVD já a preços menores. Após alguns anos, pode reaparecer como um clássico, com um bom desconto. Assim, cada cliente tem a oportunidade de consumir o produto quando o preço for menor ou igual ao valor que esse dá por aquela experiência.

O exemplo se repete em outros bens culturais e de informação. Livros são lançados primeiramente em edições refinadas, com alta qualidade gráfica e de papel. Algum tempo depois surgem as edições “de bolso” ou com capas de papel, a preços mais acessíveis. Serviços de análise financeira cobram um valor elevado por análises “ao vivo”, mas um valor bem menor pela assinatura das análises de dias anteriores.

Esses são exemplos que representam apenas uma das diversas maneiras de diferenciar os preços: o atraso (*delay*). Mas demonstram a importância que a prática da diversificação tem no mercado dos bens de informação ou de experiência (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Não é possível uma condição de concorrência perfeita nesse mercado. Se essa existisse – e os produtos substituíssem perfeitamente uns aos outros - as empresas competidoras entrariam em uma guerra de preços que levaria, ao limite, à cobrança do preço marginal por artigo. Como esse valor é zero entre as empresas on-line, e muito baixo em organizações

“tradicionais”, o resultado seria a falência de todos. Esse modelo é conhecido como competição de Bertrand⁴ (SUN, 2010).

O que torna a concorrência imperfeita é o grau de diferenciação entre os produtos oferecidos. Mesmo que tratem do mesmo tema, duas notícias publicadas por grupos de mídia diferentes nunca serão idênticas. Dessa maneira, o mercado pode ser visto como uma concorrência monopolística, onde cada empresa tem algum poder para controlar preços, mas para públicos alvos ligeiramente distintos. Podemos considerar, então, cada organização como um monopolista de vários produtos (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Nesse ponto podemos observar que, estrategicamente, é crucial que as empresas de bens culturais, de informação ou de experiência, utilizem mecanismos específicos de venda que atinjam várias faixas de público – já que a precificação se dá pelo valor do cliente – e que se diferenciem da demanda dos concorrentes.

Desde o surgimento da internet como um meio de comunicação acessível - e os primeiros estudos sobre comércio eletrônico - alguns modelos de cobrança por notícias já foram testados e analisados, com menor ou maior sucesso. Apesar das diferenças de conceito, grande parte dos autores converge a respeito da essência desses modelos. Fleury (2000) aponta quatro modelos possíveis para os bens de informação, definindo-os por seus exemplos: divulgação, assinatura, TV a cabo e locadora. Mings e White (2000, apud SUN, 2010) definem possibilidades como propaganda, assinatura, em pacote ou transacional.

No modelo de propaganda (ou divulgação) impera o que Shapiro e Varian (1999) chamam de economia da atenção. Um meio com muitos acessos ou leitores vende a atenção desses a uma empresa interessada em vender seus produtos.

A assinatura é quando os próprios leitores pagam um valor definido para ter acesso ao conteúdo por um determinado período. Nesse modelo pressupõe-se que o conteúdo tenha um alto valor para o cliente, e que esse tenha interesse em tudo o que é publicado.

Embora apareça alguma divergência quanto à delimitação do modelo de TV a cabo, ou em pacotes, a idéia principal é muito similar. Enquanto Fleury (2000) propõe um sistema semelhante à televisão, onde canais genéricos são abertos e os de nicho são cobrados à parte, Mings e White (2000 apud SUN, 2010) o definem como a criação de pacotes de bens de

⁴ Joseph Bertrand (1822 -1900) define que, em uma situação onde o consumidor escolhe os produtos exclusivamente pelo preço, as empresas poderiam dividir o mercado ao praticar valores iguais. Caso uma roube clientes da outra, ao diminuir os preços, o resultado seria uma guerra de preços que faria com que nenhuma organização fosse lucrativa.

informação que atendam a grupos específicos. O que se vê atualmente, nos pacotes de televisão, é justamente a diferenciação de pacotes de canais de acordo com nichos de mercado.

Por último, os autores conceituam o modelo transacional, ou de locadora, que prevê o pagamento individualizado por serviço ou bem de informação consumido. Assim, o leitor não precisaria arcar com os custos de um bem não utilizado.

Sun (2010) aponta que, na década seguinte aos estudos, somente o modelo de propaganda encontrou relativo sucesso entre os meios de comunicação on-line. Alguns portais – o *New York Times* e o *Los Angeles Times*, entre outros – tentaram implementar um modelo de assinaturas, impondo, inclusive barreiras de pagamento (*paywalls*) que impediam o acesso de não assinantes a certas partes dos sites. Mas poucos – o *Wall Street Journal* e o *The Financial Times* são exemplos - experimentaram êxito na tentativa.

O principal obstáculo das assinaturas é a queda significativa nos acessos aos sites, demonstrada exaustivamente de forma empírica e teórica por Fleury (2000), Sun (2010), Shapiro e Varian (1999) e Bakos e Brynjolfsson (1998). Na maioria dos casos dos jornais on-line, a receita com assinaturas não foi suficiente para compensar a queda na venda de anúncios.

Segundo Mitchell (2009) esse não é inédito na história do jornalismo. Os primeiros jornais criados nos Estados Unidos, no século XVIII, eram essencialmente locais e enfrentavam também sérios problemas de financiamento. Enquanto leitores não se dispunham a pagar por notícias “que poderiam ouvir de um conhecido nas ruas”, o comércio, que começava a se desenvolver, também não tinha capacidade para financiá-los através de publicidade.

Os jornais eram suportados por uma pequena elite de latifundiários, comerciantes de sucesso e nobres, e, portanto, concebidos para agradar aos interesses desses “mecenas”. Somente a partir da revolução industrial, e a difusão da leitura, é que os jornais prosperaram com a venda de anúncios e assumiram linhas editoriais mais voltadas aos interesses de toda a população. Afinal, quanto mais leitores, maior poderia ser o valor da propaganda. Hoje, muitos jornais trabalham com uma relação de receita em que a publicidade representa um percentual maior que a venda ao leitor (MITCHELL, 2009).

Assim, talvez será necessária, também, uma mudança tecnológica ou social que viabilize os modelos de negócio na internet. Nick Thomas, pesquisador inglês de estratégias para bens de consumo, citado por Michell (2009), resume a situação: “Seria bom ver as receitas do on-

line compensarem as perdas nas assinaturas dos impressos, o que permitiria aos produtores continuarem como estão, mas isso não acontecerá tão cedo. A web é um meio separado, com importância crescente, e que tem que evoluir de sua própria maneira. As notícias serão grátis, mas oportunidades de cobrança surgirão nos nichos verticais”. Essas oportunidades são tanto de pagamentos vindos dos clientes, quanto de anunciantes que preferirem gastar seu orçamento em um canal onde se conhecem as preferências e o perfil geral dos leitores.

Não por coincidência, os portais que mais prosperaram ao cobrar assinaturas – notoriamente o Wall Street Journal e o Financial Times – não oferecem notícias em geral, mas informações especializadas para nichos específicos.

Porém, com a difusão da conexão em banda larga, e dos dispositivos móveis, Sun (2010) e Mitchell (2009) concordam que a internet já está madura ao ponto de ser considerada um mercado sustentável. Sun (2010) lembra que, em pesquisa realizada pela ITZBelden (2009) com executivos de jornais nos Estados Unidos, somente 10% das organizações jornalísticas tinham portais que cobravam pelo acesso dos leitores de alguma maneira, mas 58% planejavam implementar cobranças em breve. A solução mais comum encontrada é permitir a visualização das notícias genéricas – gerando tráfego suficiente para atrair anunciantes – e estabelecer um preço por informações de nicho.

Essa separação nos leva a repensar a essência do jornal em si como um produto. Tradicionalmente, tínhamos um periódico como um pacote fechado de notícias, que oferecia um leque grande de assuntos para atender a diferentes perfis de leitores. A prática faz sentido no mercado impresso, pois esse, mais que uma concorrência monopolística, tem tendência forte ao oligopólio, onde grandes barreiras de entrada (custo elevado para se criar um novo produto) impedia a entrada de novos concorrentes.

Segundo Bakos e Brynjolfsson (1998), ao se agrupar diferentes assuntos temos um aumento na uniformidade das avaliações do valor do cliente. Um bem de informação ou serviço, sozinho, pode ter avaliações variadas, bastante positivas ou negativas. Já um pacote recebe uma valoração mais uniforme. Isso facilita a precificação. Por exemplo, se temos uma crônica esportiva, uma receita culinária e um horóscopo, alguns clientes pagariam valores altos pelos esportes, mas rejeitariam os outros, ou vice-versa. Assim, o preço estabelecido pelo comerciante estimularia a obtenção de receitas dos clientes que percebem um alto valor naquele produto, mas excluiria os outros do consumo.

Se os produtos fossem oferecidos como um pacote, o valor percebido tenderia a ser mais homogêneo. Nesse caso não existiriam avaliações muito negativas ou positivas, o que aumentaria a possibilidade de compra por mais consumidores, apesar do preço ser usualmente menor. Para o comerciante, essa queda na diversidade do consumidor é benéfica pois facilita a compreensão do seu mercado.

Porém, os autores argumentam que, tradicionalmente na internet, os grandes pacotes nunca deram lucro. Até porque, do ponto de vista econômico, os modelos estatísticos que calculavam o valor criado por esses pacotes eram complexos e incomuns, devido ao grande número de interações entre produtos a serem ponderados.

Outro fator considerado é a queda das barreiras de entrada a novas empresas no mercado da informação on-line. Rapidamente surgiram, e ainda surgem, portais dedicados a nichos específicos que agregam ou produzem conteúdo próprio sobre um assunto.

Temos, ainda um avanço de mecanismos de pagamento e de infraestrutura técnica que permitiram uma estrutura que pode ser rapidamente ajustada às preferências do leitor (MITCHELL, 2009). Sistemas como o *Paypal*⁵ e serviços bancários viabilizaram a cobrança de micropagamentos que podem ser customizados de acordo com o valor percebido pelo leitor. Assim, facilitou-se a oferta, e cobrança, de bens de informação individuais.

O empacotamento de bens fazia mais sentido quando o custo marginal (a cada nova unidade produzida) era uma variável importante no cálculo dos custos. Um jornal físico é impresso, entregue e vendido como um só produto por uma questão de custos de produção, marketing e logística. Seria mais caro para um grupo de mídia ter que estabelecer linhas de impressão e estratégias de mercado e de distribuição separados para, por exemplo, o caderno de esportes, de cultura, de economia, entre outros.

Sem ter essa preocupação na internet, onde o custo marginal por seção ou artigo é desprezível, a diversificação é uma forma de atingir diferentes perfis de clientes e cobrar preços mais altos dos que dão um alto valor a informações específicas de nicho (SUN, 2010).

A pesquisa de Sun (2010) apontou, ainda, que o ponto máximo de receita ocorre quando os sites vendem suas notícias individualmente, a preços altos para os poucos consumidores que dão alto valor àqueles bens. A cobrança de assinaturas leva à perda de receitas oriundas

⁵ O *Paypal* (www.paypal.com), criado em 1998, cria uma conta virtual para os usuários que permite receber dinheiro de outros internautas e unifica as formas de pagamento à terceiros on-line.

tanto de propaganda (por reduzir o acesso aos sites) quanto dos usuários. O autor admite que o cálculo – que relaciona dados de tráfego com uma estimativa de “disposição para pagar” (*willingness to pay*) - ainda é simplista, se considerarmos todas as variáveis presentes no mercado, mas aponta para uma superação do modelo de empacotamento total e para a exploração de nichos.

O modelo de empacotamento “puro”, proposto por Bakos e Brynjolfsson (1998), considerava a avaliação geral do consumidor como a soma de todas as suas avaliações pelos produtos presentes no pacote. Assim, de acordo com certa lógica matemática, as avaliações totais de diferentes consumidores se aproximavam de uma média, onde os indivíduos, em geral, avaliavam positivamente alguns itens e negativamente outros. Ou seja, mesmo se o valor total percebido estava na média, não significava que o consumidor avaliava medianamente todos os produtos oferecidos.

Sabendo que existem diferentes avaliações para os mesmos produtos, as empresas podem utilizar a ausência de custo marginal e de diferenciação para extrair o máximo possível de receita justamente dos nichos que dão muito valor a determinados bens. O problema é que o modelo de Bakos e Brynjolfsson (1998) é mais facilmente aplicável do que o de Sun (2010). Na prática, é muito difícil conhecer *a priori* o valor que cada consumidor individualmente dá a cada bem.

Nesse sentido, Varian (1997) propõe o versionamento (*versioning*) para os bens de informação. A prática, adotada em diferentes mercados, consiste em desenvolver versões diferentes de um produto para agradar, e vender, a diferentes perfis de consumidores. Para estudá-la, se correlacionam duas variáveis – usualmente qualidade (entendida como a adequação ao uso) e a disposição para pagar – para descobrir em que ponto, no *mix* de venda, elas maximizam a receita.

Existem formas já usuais para diferenciar preços. Organizações que conhecem profundamente seus consumidores podem optar por dividi-los por classes sociais, localização, idade, etc., estabelecendo preços específicos para cada um. São os casos de descontos para idosos, estudantes, membros de associações, entre outros. Assim, cobra-se mais caro dos que não tem desconto, que supostamente estão mais dispostos a gastar para receber mais qualidade.

Na maioria dos casos, porém, o vendedor não tem a informação de quanto cada consumidor está disposto a gastar individualmente. É conhecido somente, através de

pesquisas, o comportamento do consumidor em geral. Nesse caso, para diferenciar seus preços, a empresa tem que trabalhar a variável conhecida, a qualidade do produto. Assim, espera-se que os clientes se auto-selecionem (*self-select*), com cada um escolhendo o pacote mais adequado a si. São necessários, porém, alguns ajustes para que se garanta que o consumidor mais disposto a gastar selecione o pacote com maior qualidade e o menos disposto, o de menor.

A esse processo, Varian (1997) dá o nome de ajuste de qualidade. Em alguns pontos de demanda, são necessárias reduções propositas de qualidade para incentivar o consumo de qualidades superiores. Um dos vários exemplos é o da aviação. Você e a pessoa que está ao seu lado - no mesmo avião e com o mesmo destino - muito provavelmente não pagaram a mesma tarifa, apesar de gerar os mesmo custos para a linha aérea. Isso devido ao fato de que a empresa procura cobrar tarifa cheia dos que estão dispostos a pagar, mas ao mesmo tempo precisa lotar a aeronave para compensar os custos.

Para isso criam-se tarifas com descontos atrelados a restrições. Quanto maior a redução de preço, maior a redução de qualidade. Para as empresas, condições como: taxa por remarcação, cancelamento, mínimo de dias entre os vôos, embarque prioritário, etc., não fazem grande diferença nos custos ou nas receitas. São simplesmente mecanismos que garantem que quem precisa viajar sem restrições, principalmente a trabalho, desembolse o máximo de sua disposição para pagar.

O autor cita Emile Duprit, economista francês, que já no século XIV havia deduzido os motivos da diferenciação de preço no sistema ferroviário francês. Para Duprit, os trens que viajavam sem um teto a partir da terceira classe e os maus tratos aos passageiros nada tinham a ver com o custo da passagem, mas serviam sim para amedrontar os mais ricos e forçá-los a escolher sempre a segunda ou primeira classe. A prática do ajuste de qualidade explica, também, porque as mesmas empresas muitas vezes organizam tão mal o atendimento aos clientes comuns e tão bem aos preferenciais. (VARIAN, 1997)

É importante recordar que a diferenciação de preços não está, necessariamente, relacionada ao poder aquisitivo. São inúmeros os exemplos de ajuste de qualidade para atender a clientes que, apesar de ter recursos, têm uma baixa avaliação de valor daquele bem. É o caso, por exemplo, dos *softwares* para estudantes, que diminuem de preço e perdem algumas funções específicas, que não despertam o interesse daquele consumidor.

Para Varian (1997), os bens de informação devem ser desenhados para que possam ser versionados. Devem haver pelo menos três versões de cada produto, para evitar a polarização entre bom e ruim, e que a maneira mais correta de versionar é começar com o produto de maior qualidade e subtrair valor.

Apesar de serem especialmente válidas para o mercado de *software* e serviços de informação, as conclusões de Varian (1997) não aderem bem à realidade do jornalismo online. Se temos, por exemplo, uma reportagem de cultura à venda no site, podemos reduzi-la a uma matéria e, ainda menor, a uma nota, vendendo-as a preços distintos. Apesar de maximizar o lucro daquele determinado artigo, o baixo valor do bem faria que esse aumento fosse pequeno. Além disso, os perfis de clientes interessados seriam muito parecidos (SUN, 2010).

Considerando que o versionamento e cobrança separada por cada bem são difíceis de ser implementados, e que o empacotamento “puro” pode enganosamente levar a uma média de valor irreal, Chuang e Sirbu (1999) propõem um modelo de empacotamento misturado. Na essência, trata-se de versionar pacotes de maneira a atingir vários grupos de leitores.

Em sua pesquisa, os autores chegaram à conclusão que o modelo de empacotamento misturado é sempre dominante sobre o puro ou sobre as vendas individuais, pois atraem consumidores para as áreas mais valorizadas por cada perfil de cliente. Dessa maneira, se ajusta a qualidade do pacote para atingir diferentes camadas de público (CHUANG e SIRBU, 1999)

Um exemplo básico seria uma assinatura somente do caderno de esportes, ou de cultura. Ou um pacote que combinasse um caderno sobre carros, os classificados e economia. Assim, consumidores afastados pela tarifa da assinatura geral - que englobaria áreas de valor nulo, como, no exemplo, colunas sociais ou horóscopo – poderiam se interessar por versões com qualidade reduzida.

Em resumo, as características intrínsecas aos bens de informação na rede – não-rivalidade, não-exclusividade, não-transparência e intangibilidade – afetam diretamente na escolha de modelos para precificá-los. Além disso, temos que levar em conta o valor que o produto proporciona no cotidiano do cliente, mensuração especialmente complexa no caso dos jornais. E por fim, na ausência de custos marginais para orientar a definição dos preços, podemos buscar uma fundamentação econômica para estabelecer métodos de diferenciação e empacotamento dos produtos oferecidos.

A base econômica da distribuição de bens on-line tem bibliografia que se estende da análise específica do jornalismo ao entendimento estatístico da distribuição da demanda. É importante, porém, ter essa base para analisar o ponto de partida para os modelos de negócio que surgem no mundo digital.

O próprio estabelecimento dos jornais on-line, e seu status como bem de informação, tem implicações diretas no consumo do jornal físico. Embora muitos grupos de mídia procurem balancear as receitas de seus meios, aproveitando o lucro de um para compensar o prejuízo de outro. É importante compreender que a oferta dos dois bens no mercado tem interações e implicações diretas nas receitas.

Capítulo 3

Efeitos da internet no jornalismo

Complementaridade de meios físicos e virtuais

Estratégias de precificação na internet

O modelo econômico dos jornais impressos, desde os tempos de Gutenberg, se baseia em algumas premissas básicas. Estruturas de impressão são extremamente caras para se montar e operar. Esse fato limita a concorrência enquanto traz ganhos de escala, em uma relação de causa e efeito positiva para o editor (SHIRKY, 2009).

Se uma região tiver dois jornais perfeitamente balanceados (A e B), dividindo 50% do mercado, é previsível que um dos meios (A, por exemplo) eventualmente ganhe alguma vantagem ao produzir uma ótima reportagem, ou investigar um furo jornalístico importante. Dessa maneira, a preferência dos leitores, e consequentemente dos anunciantes, por A aumentaria, mesmo que sutilmente.

A partir desse ponto, o custo de A para atrair receita cairia, já que seria mais fácil e barato convencer seus clientes a comprar ou publicar nele do que em B. Com os custos de A menores que os de B, o primeiro poderia investir mais em reportagens e produtos exclusivos, ampliando seu domínio. O fim desse ciclo seria ou a monopolização do mercado por A ou a segmentação diferenciada dos dois veículos, com A e B escolhendo públicos-alvo diferentes.

Por muito tempo essa foi a lógica da economia dos jornais. Os custos de impressão eram proibitivos e cada editor controlava uma região ou fatia do mercado. Esse ambiente fez com que grandes empresas anunciassem nos jornais não pelo interesse de ver o jornalismo reforçado ou por acreditar no bem comum do produto, mas por serem a única opção para atingir grandes públicos.

Assim, esse modelo de negócios se difundiu desde revistas segmentadas, como a *Caras*, a jornais “sérios” como o *Jornal do Brasil*. Shirky (2009) argumenta que essa economia se estabeleceu de uma forma acidental, que não representa uma verdade profunda do mercado. “Que o relacionamento entre anunciantes, editores e jornalistas, tenha sido ratificado por um século de práticas culturais não o faz menos acidental”.

Quando a internet surgiu como um meio efetivo de difusão de informações, a resposta de grande parte dos jornais líderes de mercado foi replicar sua essência impressa na rede. Se acreditava que o método tradicional de gerar conteúdo e receitas era essencialmente o mesmo, e que a credibilidade e o prestígio dos meios impressos se estenderiam à internet. (VIVAR e GUADALUPE, 2005)

Veículos “inovadores” chegaram a cogitar associar-se com empresas já consolidadas, que conheciam bem o mercado da internet: como a *América Online (AOL)* e a *Prodigy*. Mas a resposta inicial ainda era manter a estrutura básica já conhecida. “A idéia de um veículo genérico, para publicar uma variedade de notícias e opinião, parecia sensata, e só era preciso um rejuvenescimento digital” (SHIRKY, 2009).

Para o autor, o problema não foi a falta de disposição dos jornais em utilizar a nova tecnologia. Também não foi a falta de informações sobre a rede. “Eles não só a viram [*a internet*] a milhas de distancia, como perceberam que precisavam de um plano para lidar com ela” (SHIRKY, 2009). Ainda durante os anos 90, foram testadas, não só uma, mas diversas estratégias. Como exemplos temos as parcerias já citadas, o esclarecimento do público sobre as leis de *copyright* e a criação de barreiras ao compartilhamento de arquivos pelos fabricantes de *hardware* e *software*. Cogitou-se também um sistema de micropagamentos ou um modelo completamente financiado por anunciantes, como no rádio e na televisão.

Com essas idéias articuladas, os debates passaram a ser sobre os méritos específicos de cada uma das opções, seus benefícios e desvantagens. Alguns poucos cenários eram vistos como “impensáveis” e pouco discutidos nas redações e suas gerências.

Esses cenários impensáveis seriam atingidos somente através de uma re-estruturação muito adversa (para as empresas) das relações de mercado e sociedade:

- a facilidade de compartilhar conteúdo iria aumentar;
- barreiras de pagamento (*paywalls*) seriam impopulares;
- a publicidade na internet iria se estabilizar e se retrair no curto e médio prazo;
- micropagamentos não teriam seu uso difundido;
- prevaleceria a vontade dos usuários em relação à educação dada pelas organizações sobre o uso e compartilhamento de informações na internet;
- os hábitos tradicionais dos anunciantes e leitores não se transportariam para o mundo on-line;

- brigas judiciais não surtiriam efeito na repreensão pela quebra de *copyright*;
- e que fornecedores de *hardware* e *software* não se aliariam às grandes organizações de mídia, mas sim ao público cliente em geral. (SHIRKY, 2009)

Ainda segundo Shirky, a situação gerou uma inversão de valores. Aqueles que enxergavam a nova realidade e a descreviam eram considerados *radicais* e os que imaginavam uma súbita volta aos antigos paradigmas, que fariam os velhos modelos de negócio viáveis novamente, eram os *pragmáticos*.

Existem ainda outros pontos em que os jornais falharam ao se aventurar no mercado on-line. Bauman e Willis (2003) apontam para uma inércia burocrática, causada pela alta hierarquização das organizações de mídia e o legado de uma mentalidade compartilhada pelos executivos, como fatores que paralisaram e impediram que estratégias mais eficientes fossem desenvolvidas pelos jornais. Segundo os autores, a situação atual não se deu pela mudança tecnológica, mas pela inabilidade das organizações de mídia em responder a ela.

Para Vivar e Guadalupe (2005), que observaram esse processo de transição nos jornais espanhóis, já em 1998 se percebeu que os diários não dominavam o mercado on-line de informações. A falta do uso de recursos interativos ou multimídia possíveis, e prometidos, com o desenvolvimento da internet, foi um dos motivos apontados para o pouco valor da presença dos jornais na rede.

Giles (2010) recorda, ainda, que jornais tradicionalmente investem muito pouco em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Dessa maneira as organizações de mídia raramente estão à frente das inovações tecnológicas, e mais usualmente as seguindo, adaptando seus produtos e serviços a inovações de outras indústrias. Essa falta de investimento também impede que os jornais percebam com antecedência alguns indicadores relevantes, como a queda de circulação iniciada em 2005 e que coloca em perigo, atualmente, até mesmo o modelo de negócio impresso.

Mesmo com competência e boas intenções, dominar a tecnologia e o mercado da internet é um desafio para qualquer organização. Quadros (2006, pg.2) afirma que “é evidente que o esforço de pesquisadores, empresários e jornalistas em uma década pode ser observado em modelos de negócio, de narrativas, de gestão de conteúdo [...]. No entanto, a evolução das tecnologias digitais é muito mais rápida que a ação estratégica para implementá-las.”

É engano pensar, porém, que os problemas do modelo econômico genérico surgem com o advento da internet. Ashford (1991) já constatava que, ao confiar 70 a 80 por cento de suas

receitas aos anunciantes, os jornais ficavam extremamente vulneráveis as mudanças de mercado. Através de um modelo estatístico, que ponderava a circulação, preço de venda e o preço dos anúncios, o autor considerava que seria interessante para o jornal cobrar mais de seu leitor, produzindo e reunindo mais conteúdo.

Apesar da expansão demográfica e da diminuição do número de pessoas por lar terem mantido os dados de distribuição por domicílio próximos de valores históricos nos Estados Unidos, o advento da televisão nos anos 1950 reduziu a leitura de jornais impressos, principalmente entre os mais jovens. Para manter as estatísticas de penetração de mercado (mesmo que, como vimos, os jornais em geral são quase monopolistas) muitos diários bancaram a distribuição para leitores inadimplentes ou não pagantes, e cobraram uma taxa maior dos anunciantes.

Mesmo tendo características diferentes e, portanto, não rivalizando com a televisão e com o rádio, os altos preços assustaram os anunciantes e ajudaram a desenvolver mídias concorrentes, como pequenos jornais específicos de publicidade.

A análise do autor é - além de reveladora sobre o permanente receio de crise dos impressos - um retrato do despreparo da indústria editorial em face aos desafios que enfrentaria na década seguinte. Para o autor: “De fato, alguns executivos afirmam que os jornais podem virtualmente escolher o seu nível de lucro, de acordo com o que suas consciências dizem da qualidade editorial que oferecem aos leitores. No entanto, a indústria não é reconhecida por ter reagido rapidamente ou inteligentemente aos desafios do passado.” (ASHFORD, 1991, pg.14)

Durante a década de 1990, a visão tradicional de jornal generalista se transferiu para a presença on-line desses meios. Os portais confiavam no aumento futuro das verbas de publicidade, que viriam com o amadurecimento de mercado. Assim, a lógica básica era mantida: a gratuidade de todas as notícias nos portais buscava atrair uma grande quantidade de leitores, que, em contrapartida, justificariam o alto valor dos anúncios (GILES, 2010).

Em uma conferência realizada em 1995, Arthur Sulzberger Jr, *publisher* do *New York Times*, afirmava que as receitas do jornal na internet viriam invariavelmente dos leitores, dos anunciantes, ou de taxas cobradas pelas transações entre os dois primeiros. Apesar de já reconhecer o fato de que as notícias gerais teriam pouco valor no mercado, Sulzberger (1995) confiava que a rede ainda teria que ter uma “página um”, onde se reuniriam os principais temas do dia, e o *Times* continuaria a desempenhar seu papel de selecionar essas manchetes.

Em outras palavras, previa-se que os jornais cumpririam a missão de organizar o caos na internet, e a remuneração viria por esse serviço. Sulzberger (1995, pg.12) previa que o leitor não teria tempo para recolher pedaços de informação de cada canto preferido da rede, “a não ser que passe o dia inteiro conectado”.

Shirky (2009) afirma, porém, que em 1996 nem mesmo os maiores especialistas da internet poderiam ter previsto como a estrutura de serviços se estabeleceria na rede. Seria possível teorizar sobre as linhas gerais de convivência em rede, sobre a evolução do *hardware*, mas não sobre temas específicos. O *Craigslist*⁶, por exemplo, e seu sistema de classificados gratuitos on-line, se tornou uma peça crítica da infraestrutura da rede norte-americana. Não a idéia por trás dele, nem seu modelo de negócios, mas o produto *Craigslist* em si. O autor afirma que essa é uma das muitas demonstrações de que, em uma revolução, os pontos de virada só podem ser vistos em retrospecto.

Compreender essa infraestrutura de mercado é crucial para que se possam estabelecer métodos de cobrança no mercado on-line. O modelo de jornal generalista on-line fracassou, em parte, pois a ausência de custos de impressão e distribuição possibilitou preços de assinatura bastante reduzidos. Isso porque os jornais ainda utilizavam uma estratégia de precificação baseada em custos, herança dos tempos de impresso.

Com a queda nas barreiras de entrada, novos concorrentes, entre sites de notícias e agregadores de informação, tomaram o espaço virtual. A competição passou a ter, também, um aspecto de preço, com os competidores utilizando táticas de precificação irreais entre si. A questão é que, nessa nova economia, muitas das regras antigas de mercado não eram mais aplicáveis.

Ao deparar-se com um artigo que custa dez centavos ou um plano de assinatura a dez reais mensais, o usuário encontra grande dificuldade de avaliar se aquela notícia realmente dá a ele aquele valor, por diversos motivos como vimos no capítulo anterior. Se um outro veículo genérico oferece basicamente os mesmos produtos a R\$0,09 e R\$9, respectivamente, passa a ter certa preferência e liderança.

Como os custos marginais dos bens de informação são muito baixos ou inexistentes, a guerra de preços pode continuar até valores muito reduzidos. Nesse ponto, surge uma outra

⁶ Página de classificados regionais criada a partir de um grupo de emails de San Francisco, em 1995. O Craigslist (www.craigslist.org) oferece páginas de classificados gratuitos específicas para cada cidade ou região e já foi alvo de polemicas nos Estados Unidos por permitir a postagem de serviços ilegais.

condição importante, onde o valor cognitivo de compra por cada indivíduo é superior aos ganhos ou perdas possíveis com aquela compra, levando-o a uma decisão irracional do ponto de vista econômico. Essa análise, embora amplamente aceita no campo da economia comportamental, ainda é dificilmente quantificada e avaliada. (JAIN, PARKES e SEUKEN, 2010)

Esse gasto cognitivo é entendido como o esforço necessário para adquirir determinado bem. Em um exemplo simples: alguns consumidores escolhem pagar mais para ver episódios de séries de televisão aberta na internet, já que a versão gratuita exibida na TV impõe alguns custos cognitivos como o horário predefinido e os intervalos comerciais. Outro exemplo é o da venda de *audiobooks* pela *Audible.com*, que cobra a mais por versões resumidas dos seus livros.

Em alguns casos, o valor cognitivo é facilmente quantificado, por exemplo: a distância a ser percorrida até uma loja, ou o custo de estacionamento em um supermercado. Em outros, ainda não se estabeleceram métodos definitivos de análise, como: a aversão a propagandas, o risco de registrar o cartão de crédito em diversos sites na internet, a complexidade de escolher entre diversas opções, etc..

Se esse gasto é superior ao ganho possível com a decisão, não há sentido em concretizá-lo. Jain et al. (2010), realizaram um estudo empírico onde dois grupos tinham que buscar as mesmas informações na internet. Para um dos grupos, foram disponibilizadas assinaturas dos sites a serem consultados, e utilizados *softwares* bloqueadores de propagandas. O outro grupo teve acesso às versões gratuitas, com os anúncios. Ao final, os autores chegaram à conclusão de que as propagandas atrasam os leitores, em média, 27 segundos por página.

Ao multiplicar esse valor por uma estimativa da tarifa paga pelos anunciantes a cada visualização de página, Jain, Parkes e Seuken (2010) estimaram a receita dos portais com propaganda por cliente em aproximadamente 13 centavos por hora de acesso. Se considerarmos o custo que uma hora tem para o consumidor, economicamente seria sensato supor que a grande maioria das pessoas estaria disposta a pagar essa taxa em troca de uma página limpa e livre de anúncios.

Porém, nesse caso, o custo cognitivo de decisão entre bloquear ou não as propagandas, além do registro e pagamento em cada site acessado, supera o valor recebido pela compra. A esse fenômeno, onde baixos preços não estimulam a demanda como se esperaria, alguns analistas da rede deram o nome de “barreira do centavo” (no inglês, *penny gap*).

Kopleman (2007) cunhou o termo, ao afirmar que existia uma descontinuidade na curva de demanda entre o valor \$0 e \$0,01. Segundo ele, a dificuldade (e os custos) para convencer um cliente a desembolsar o primeiro centavo é muito superior àquela para aumentar um centavo em um preço já estabelecido. Jain, Parkes e Seuken(2010) afirmam que, para sites, o rompimento dessa barreira pode custar a perda de quase todos os clientes ou usuários. O que Sun (2010) também demonstrou estatisticamente. Assim, é muitas vezes mais vantajoso encontrar maneiras de subsidiar o cliente, ao invés de convence-lo a pagar. Esse impedimento prático inviabilizou a maioria das tentativas de implantação de sistemas de micropagamento por bens de informação na internet.

Muitos desses conceitos recaem na chamada “psicologia do grátis”, amplamente explorada no livro *Free*, de Chris Anderson (2009). Segundo o autor, na medida com que os valores por unidade se aproximam de zero, há uma força de mercado que leva ao grátis. Como exemplos, temos a decisão do *Yahoo* de disponibilizar armazenagem infinita na caixa de emails dos seus usuários, ou dos serviços do *Google*. A suposição, base desse raciocínio, é que a primeira empresa a adotar o grátis, rouba mercado dos concorrentes e encolhe o mercado ao impor um preço-padrão.

No entanto, alguns analistas como Greg Yardley e Andrew Parker (apud Masnik, 2008) apontam que o problema dos micropagamentos talvez não esteja no preço em si. A usabilidade da interface é crucial ao se pensar a disposição do cliente em pagar. Ou seja, que mais do que a diferença entre grátis e um centavo, o consumidor avalia a facilidade (o baixo custo cognitivo) que enfrenta ao pagar. Para sustentar esse argumento são apresentados números da loja de aplicativos para celular da *Apple*, onde, através de um sistema de compra simples e intuitivo, a aquisição de aplicativos que custam US\$0,99 superara dos gratuitos.

Jain, Parkes e Seuken (2010) defendem justamente a necessidade de criação de interfaces que “escondam” partes do mercado do usuário, de maneira a diminuir os custos cognitivos e otimizar a escolha do cliente. Entre os exemplos, os autores citam as companhias de energia elétrica que, apesar de seus custos variarem de acordo com o fornecimento, cobram dos clientes tarifas fixas normais ou de picos de demanda. Outro mercado escondido é composto pelas próprias organizações jornalísticas, ao oferecerem gratuitamente suas notícias na rede, negociando seus custos com os anunciantes.

O modelo, porém, era – e em muitos casos ainda é – deficitário. Sulzberger (1995, pg. 20) afirmou que “não preciso ganhar dinheiro esse ano, e não preciso ganhar dinheiro ano que

vem. E gostaria de perder menos dinheiro no ano seguinte. Mas eventualmente, num ponto não muito distante, precisaremos começar a ter retorno financeiro.”

A confiança, segundo Giles (2010), era de que com grandes massas de audiência os jornais poderiam cobrar grandes valores pelos anúncios, similarmente ao que ocorre no impresso, no rádio e na televisão.

Mas a internet não se estruturou da mesma maneira que os mercados tradicionais. Fialho e Schmitt (2007), ao aplicar a teoria da cauda longa proposta por Anderson (2006) ao jornalismo, observam duas grandes caudas. A primeira é a do tempo, onde ainda que as novas notícias substituam as antigas nas manchetes e no número elevado de acessos, ainda há mercado para reportagens de arquivo acessadas mediante mecanismos de busca. A segunda, mais relevante nesse contexto, é a da abundância de conteúdo. Com a queda nas barreiras de entrada do mercado dos bens de informação, sites de empresas, blogs e agregadores de conteúdo passaram a competir pela audiência do leitor. Apesar da grande massa de audiência se concentrar na cabeça da cauda, existe público para viabilizar inúmeros concorrentes com atenção dos leitores, e principalmente, propaganda.

Grandes anunciantes como a *Best Buy*, nos Estados Unidos, ou as *Casas Bahia*, no Brasil, nunca anunciaram em jornais porque viam valor no jornalismo cotidiano, ou porque se interessavam em manter repórteres no exterior para receber notícias de lá. O argumento para a compra de espaços publicitários, resumido e simplificado, é de que é mais barato para uma empresa anunciar em um veículo que já chegava a alguns milhares de pessoas, do que contratar um serviço de diagramação, impressão, e distribuição equivalente, arriscando a rejeição do leitor diante de um produto somente de propaganda. O mesmo acontecia com a barreira de infraestrutura do rádio e da televisão. (SHIRKY, 2009)

Na internet, essas barreiras desapareceram. Ocupar um espaço num site muito acessado pode ser mais caro que utilizar mídias sociais⁷ para atrair visitas a sua própria página. Outra opção é otimizar o site para que ele seja a primeira resposta a certas pesquisas em mecanismos de busca (chamado de *search engine optimization*, ou *SEO*). As empresas podem, ainda, anunciar em sites específicos que embora tenham muito menos visitas que portais de notícias, tem um público segmentado e uniforme. Uma agência de viagens de aventura, por exemplo, pode-se focar em *blogs* de esportes radicais, montanhismo ou nos sites das federações de cada esporte. Mesmo os sites das empresas podem servir como plataformas

⁷ Sistemas ou plataformas on-line que permitem a interação e conexão entre usuários como maneira gerar conteúdo e participação.

para tirar dúvidas, adquirir produtos e aprender mais sobre o comportamento e perfil do cliente.

Ao perceber essas mudanças, algumas organizações de mídia esperavam que a cauda longa também se aplicasse às receitas, vindas dos usuários ou dos anunciantes. Como vimos, as limitações do sistema de micropagamentos em uma interface pouco amigável - onde cada site tem seu sistema de cobrança e critérios - impossibilitou um modelo onde muitos usuários contribuiriam com um pouco, a fim de financiar muitas iniciativas.

Também do lado dos anunciantes, o crescimento também ficou aquém do esperado. Em um mercado com mais competidores do que o impresso, o investimento total em propaganda ainda é muito inferior. Em 2008, nos Estados Unidos, o gasto com publicidade visual (*banners*, cartazes, e imagens) foi de US\$3,1 bilhões. No impresso, mesmo com o valor em franco declínio desde 2005, o total foi mais de dez vezes maior: US\$37,8 bilhões (CHITTUM, 2009).

Mesmo se considerarmos o valor total gasto com publicidade on-line, que compreende vídeos, sites promocionais, gastos com buscadores, patrocínios, mídia interativa, entre outras iniciativas que não estão necessariamente vinculados a jornais ou a outros portais, o valor só chegará próximo ao das propagandas em impressos em 2014, quando atingirá US\$34 bilhões. Em 2008, foram US\$23,4 bilhões (EMARKETER, 2009).

A crise econômica americana - e em certa escala, global - é frequentemente apontada como a vilã na queda dos orçamentos de anunciantes, mas como aponta Gilles (2010), os executivos devem perceber que as quedas de receita são anteriores à recessão.

De fato, Chittum (2009), ao apurar dados da America Press Institute (API), associação de jornais impressos norte-americanos, revela que o declínio em dólares reais (ajustados para inflação) vem desde 2005, quando era de US\$55 bilhões, uma queda de 42% em três anos. O autor avalia que, além dos fatores econômicos, há uma característica cíclica nas receitas do jornalismo. Porém, as quedas acentuadas apontariam para o ponto baixo de um ciclo secular, e não só de uma década, como era usual. Essa perda de receita significativa no impresso teria sido um dos motivos que levaram os executivos a voltar suas atenções novamente a maneiras de monetizar a presença on-line de seus jornais.

A própria existência na rede pode ter sido um dos motivos da queda nas receitas. Ainda não é claro, do ponto de vista estatístico e econômico, se jornais físicos e virtuais são produtos

complementares ou substitutos, ou seja, se a venda de um estimula ou inibe a compra do outro.

Filistrucchi (2004) observou os dados de venda dos jornais impressos na Itália de 1976 a 2001, utilizando informações da associação nacional de jornais: a *Federazione Italiana Editori Giornali* (FIEG). Os números representavam somente a venda avulsa dos diários, ignorando a venda por assinatura. A situação italiana era propícia ao estudo pois os quatro jornais analisados - *Corriere della Sera*, *La Repubblica*, *La Stampa*, e *Il Giornale* – têm certo domínio regional e por muitos anos, até 1987, o preço de todos era controlado através da associação de editores. Assim, existe pouco espaço para a competição direta como forma de dominar o mercado.

Ao olhar estatisticamente para o impacto que o lançamento dos portais desses jornais tiveram sobre suas vendas físicas, o autor conclui que a introdução da versão on-line não só reduziu o número de leitores, mas também canibalizou o mercado, já que muitos deixaram de adquirir qualquer jornal.

A presença do *corriere.it* na rede, a curto prazo, diminuiu a venda do *Corriere della Sera* impresso em 16 537 unidades, o que representava cerca de 3% das vendas. Curiosamente, os concorrentes tiveram ligeiros aumentos de venda, na ordem de 70 a 200 unidades. Porém, o número de pessoas que optou por não comprar nenhum dos quatro bens cresceu em 16 160. No longo prazo, o efeito é ainda maior. Ainda com o exemplo do *corriere.it*, o site faz com que o jornal perca 140 724 leitores, dos quais 137 514 são excluídos do mercado (FILISTRUCCHI, 2004).

Kopelman (2007) analisa como novos entrantes podem canibalizar um mercado, sob a luz da sua idéia da “barreira do centavo”. Se um novo produto representa uma inovação que rompe com antigos padrões ou usos, esse novo bem pode diminuir a receita de seus concorrentes mais rápido que sua própria receita cresce.

Um dos exemplos mais claros é o mercado de enciclopédias. Lançada em 1993, a enciclopédia em CD Encarta, da Microsoft, não era necessariamente melhor ou mais completa que a líder de mercado, a Enciclopédia Britânica. Mas seus recursos interativos, venda em lojas específicas de computadores, e, principalmente preço (US\$99 contra mais de US\$1000 pela edição completa da Britânica), rapidamente conquistaram grande parte do mercado. Em 1996, o faturamento da Encarta era de US\$100 milhões enquanto o mercado de enciclopédias impressas tinha perdido mais de US\$600 milhões. Ou seja, para cada dólar ganho pela

Microsoft, as concorrentes perdiam seis. Em 1996 a Britânica foi vendida bem abaixo de seu valor de mercado. O mesmo processo aconteceu, anos mais tarde, quando a Encarta se viu frente-a-frente com serviços gratuitos como o *Google*, *Google Scholar* e *Wikipedia*.

Anderson (2009), por outro lado, avalia que os mercados alcançados pelo “grátis” sofrem mudanças profundas. É o caso, por exemplo, de quando o barateamento das peças e a difusão dos primeiros computadores tornaram irrelevantes custos altos como o aluguel de tempo de processamento e o desgaste dos transistores. Hoje um transistor em um chip moderno custa bem menos que um décimo de centavo. A mudança permitiu que desenvolvedores de *softwares*, um mercado praticamente inexistente, assumissem a liderança na evolução tecnológica. No modelo da internet, onde o gratuito é regra de mercado e, portanto, não há limitações de recurso, os bens escassos passam a ser a atenção e reputação do consumidor.

Em pesquisa semelhante à realizada na Itália, Gentzkow (2006) observou dados microeconômicos do mercado de jornais diários em Washington D.C., nos Estados Unidos. A conclusão alcançada foi a de que os jornais impresso e on-line se comportam claramente como substitutos naquele mercado, apesar da magnitude do efeito de canibalismo (*crowd-out*, para o autor) seja menor do que a prevista inicialmente. Se pudermos estender os dados coletados em Washington para o mercado em geral, o on-line por si só, não coloca em risco a sobrevivência do veículo físico.

Gentzkow (2006) projeta que, se os jornais cobrassem preços positivos (diferentes de zero) dos leitores, a receita total seria maximizada. Porém, ele avalia que altos custos de transação da parte do jornal e do cliente, praticamente eliminam esses ganhos.

Como veremos em detalhe mais a frente, convencer um leitor a pagar pelo acesso a um portal, seja em um modelo de assinatura ou de micropagamentos, em um mercado com abundância de opções e domínio do gratuito, se converteu em uma tarefa extremamente desafiadora. Dados do State of The News Media (PEW RESEARCH CENTER, 2010), mostram que 65% dos consumidores de notícias on-line não tem um destino preferido ao navegar. Dos 35% que souberam indicar um portal preferido, se confrontados com uma barreira de pagamento, 82% afirmaram que procurariam outros sites gratuitos e 3% disseram que não saberiam o que fazer.

O processo de perda de leitores e receitas por parte das dos grandes veículos genéricos de mídia não é inédito na história do jornalismo. Giles (2010) recorda que, nos anos 60, quando revistas generalistas - como a *Look* e a *The Saturday Evening Post* - começaram a perder

leitores, o público migrou para publicações de nicho como a *Sports Illustrated* e a *People*, que ganharam a audiência dos fãs de esporte e de celebridades, respectivamente. Para o autor, o momento financeiro atual dos grandes veículos faz com que os jornais percam também em capacidade de cobertura. Assim, aparecem brechas para que novas organizações explorem públicos e temas específicos. É justamente nessa segmentação que pode estar a oportunidade de gerar valor real para o leitor, para que se possa, então, pensar em cobrança por acesso.

Mitchell (2009), argumenta que o debate sobre a cobrança por conteúdo está chegando em um ponto crítico em relação ao entendimento sobre qual tipo de conteúdo poderia ser cobrado, e o desenvolvimento de uma infraestrutura de pagamento que possa ser rapidamente ajustada às preferências do leitor. Ele vê duas áreas promissoras: sites ou aplicativos que facilitem o acesso, visualização e interação com o conteúdo de maneiras novas, que superem o que está disponível gratuitamente; ou conteúdo de alto valor que o consumidor necessite para realizar seu trabalho, hobby ou paixão pessoal.

Jim Barnett (apud GILES, 2010) aposta que as novas empresas a ter sucesso são aquelas que têm uma conexão profunda com seu público, e assim conseguem transformar leitores em pagantes ou doadores. “Existe uma visão de que é um diálogo e elas [as novas empresas] gostam de promover eventos para seus leitores. Elas interagem com esses leitores, o que não é uma coisa natural para os grandes jornais”.

Realmente, Sulzberger (1995, pg. 3) demonstra essa mentalidade antiquada dos jornais ao afirmar que: “Não irá de ‘sem relacionamento’ para um relacionamento [na internet]. Se nós jornalistas produzíssemos somente a Página 1 que queremos, sem se preocupar com o interesse dos leitores, faliríamos rapidamente. Precisamos, certamente, definir o que é notícia em algum grau. Essa é nossa responsabilidade como jornalistas. E temos *feedback*, temos *feedback* de circulação”. Questionado sobre se os leitores utilizariam canais mais abertos, como o email dos repórteres, para ter mais influência, Sulzberger (1995, pg.4) rebate que isso envolveria assumir que todos os repórteres estariam o dia inteiro on-line e que em um dia um repórter receberia centenas de emails. Ele acreditava que mesmo com a existência desse canal de comunicação, a cobertura em geral não seria alterada: “Não acho – e considero esse ponto importante – que isso irá comandar nossa cobertura. [...] Me parece que, se fizermos isso, não estaremos cumprindo nosso trabalho como jornalistas.”

Alan (2006) contesta essa visão ao afirmar que, o que o jornalismo representa, em uma sociedade sempre conectada, está aberto a negociação. Apesar de existirem diferentes pontos

de convergência entre as práticas nos meios tradicionais (*mainstream*) e novos modelos, noções como “autoridade”, “prestígio” e “credibilidade” estão em fluxo.

De fato, Shirky (2009) argumenta que novas iniciativas (*ProPublica* e *WikiLeaks* no seu exemplo) não cobrirão toda as áreas esperadas de um jornal comum, mas estarão focadas em setores específicos, onde são especialistas.

Epps (apud MITCHELL, 2009) sugere aos produtores de conteúdo que se certifiquem de que o que oferecem ao mercado cumpra três requisitos mínimos: conteúdo relevante; segmentação e foco em clientes que estejam dispostos a pagar por esse tipo de serviço; e “integração inteligente” entre dispositivos móveis como celulares e *IPads*.

Osnos (2009) argumenta, no *Columbia Journalism Review*, que é preciso encontrar maneiras que façam o público pagar por reportagens originais, especialmente investigativas: que são essenciais para a democracia e caras para produzir. Para isso, imagina um sistema baseado em três princípios: conduta justa, uso justo e compensação justa (*fair conduct, fair use e fair compensation*).

Para Osnos (2009), isso envolve regras claras na rede que permitam identificar o autor original do material, o estabelecimento de padrões para o uso de material sob direitos autorais, e uma maneira de pagamento justo pelo conteúdo disponibilizado. Ainda segundo o autor, a resposta poderia estar em uma combinação de micropagamentos e taxas sobre os serviços de provedores de internet.

Já o America Press Institute (API), sugere em seu estudo *Newspaper Next* (2010) que os jornais, para sobreviverem, devem ter produtos de nicho destinados ao ambiente impresso e digital, focado em audiências que realmente precisam daquela informação (propagandas inclusas). Os jornais devem ser “utilidades de informação e conexão” locais. Com esse objetivo, o ideal seria que os jornais passassem de um modelo centrado em anunciantes, para um com base na audiência, permitindo a agregadores o uso de algumas de suas matérias, dentro de uma noção de *fair-use*⁸.

A *City University of New York*⁹, desenvolveu um projeto, através de seu curso de mestrado em Jornalismo, para testar quatro modelos de negocio de jornalismo on-line.

⁸ Engloba o direito previsto em lei de utilizar, gratuitamente ou sem autorização prévia, materiais protegidos intelectualmente ao comentar, criticar, reportar, pesquisar ou ensinar, entre outros.

⁹ www.cuny.edu

Para isso, partiram de uma previsão onde jornais locais físicos e diários não existem mais, que existe uma demanda por jornalismo investigativo de alta qualidade e que o mercado irá encontrar uma forma de atender a essa demanda.

Os quatro modelos experimentados são: sites de cidades ou bairros que possam ser sustentados por anunciantes locais; sucessores dos diários locais, estruturados de maneira tradicional e custeados por anunciantes locais e nacionais de maneira também tradicional; jornalismo mantido pelos usuários, fundações e empresas que possam funcionar como organizações de mídia; e finalmente uma estrutura que incorpore agentes independentes no mercado de notícias, como redes de anunciantes, para incentivar projetos colaborativos. (GILES, 2010)

Para além dos requerimentos de conteúdo e posicionamento, é preciso pensar que nenhum dos modelos apresentados por esses autores resolve algumas questões cruciais para o funcionamento de mercado da internet. O custo cognitivo continua alto em grande parte destas idéias, onde o usuário tem que decidir individualmente pela compra de cada notícia ou bem de informação.

Uma solução proposta para esse problema é a utilização de mecanismos de pagamento universais, que possam unificar uma conta do usuário e distribuir créditos pelos sites acessados. Com a demora dos jornais em perceber essa oportunidade, existe hoje uma disputa de poder nesse mercado.

Por um lado, temos sistemas a exemplo do *Kachingle*¹⁰ e do *SprinklePenny*¹¹ que propõem que o usuário deposite um valor mensal a sua escolha, que será distribuído como “gorjeta” às páginas que visitar. Esse é um modelo onde os usuários tem grande controle sobre o mercado e, enquanto permite uma distribuição viral do conteúdo mesmo entre usuários não pagantes, remunera os produtores. A questão é que, com o trabalho de se criar um perfil, cadastrar seu cartão de crédito, e escolher um valor mensal, os valores doados são relativamente pequenos e, por ora, insuficientes para financiar grandes portais.

¹⁰ O sistema cobra US\$ 5 mensais dos usuários e distribui-os proporcionalmente entre as páginas que foram selecionadas como recipientes. O sistema do *Kachingle* (www.kachingle.com) deve ser implantando, também, pelo dono do site que queira receber o pagamento.

¹¹ Oferece basicamente o mesmo serviço que o anterior, com a diferença de que o usuário pode decidir o quanto doar. www.sprinklepenny.com

De outro lado, temos iniciativas como o *Journalism Online*¹² que permite aos produtores estabelecerem livremente preços para os seus bens. O sistema é uma mediação entre o valor cobrado e uma conta unificada do leitor. Mas impõe as mesmas restrições que serviços de assinatura quanto à distribuição do conteúdo.

Existem ainda outros modelos de pagamento horizontal, alguns testados com mais sucesso que outros, mas ainda não há uma definição se prevalecerá um modelo de “gorjetas”, onde o usuário decide quanto quer pagar, ou de micropagamentos, com o preço sendo uma condição para o acesso. Se, por um lado, vimos que pode ser vantajoso deixar a decisão de quanto vale a notícia para o consumidor, por outro, não há sentido em investir em soluções que não se aproximam dos valores necessários para se manter um site de notícias.

Não se pode esquecer, segundo Mitchell (2009), que mais da metade dos 1400 jornais diários americanos ainda é lucrativo. A maioria dessas organizações afirma que 80 a 90 por cento da receita ainda vem dos meios impressos. Por isso não é possível descartar os modelos “velhos” e adotar os “novos” imediatamente. Ao invés disso, empresas tradicionais de mídia precisam achar um modelo de transição que combine as práticas tradicionais e inovadoras, para que permaneçam viáveis durante o período de incerteza e mudança. É preciso que haja um equilíbrio entre fontes de receitas que permita extrair o máximo possível do impresso e disponibilizar uma “tração financeira” para os novos modelos.

Mas essa situação não significa, evidentemente, que seja possível uma acomodação no sentido de se apoiar em velhas práticas. Giles (2010, pg.11) argumenta que a busca por um modelo econômico para o jornalismo, seja comercial ou sem fins lucrativos, é elusiva. “Um novo dia em que os executivos de jornais agirão corajosamente e em conjunto para salvar sua indústria é difícil de imaginar; eles são adversos ao risco e, por natureza, muito independentes. No entanto, o poder das instituições que representam, instituições que podem entregar jornalismo que fiscalize responsabilidades (*accountability journalism*), é profundamente importante”. Ele completa: “Enquanto nada no passado ou no horizonte prometa replicar precisamente a profundidade e alcance do jornal diário, a busca [por novos modelos econômicos] tem que continuar.”

¹² Sob o nome comercial de *Press +* (www.mypressplus.com), ainda não lançado oficialmente, oferece um sistema simplificado de cobrança ao produtores de conteúdo, e uma conta unificada aos usuários. A aposta é que serão as organizações de mídia a determinar como será a cobrança on-line, e não os leitores.

Shirky (2009) conclui que por um século os princípios dos jornais e do jornalismo eram comuns e ao fortalecer um, fortalecia-se o outro. Com o tempo, a ajuda a cada lado se tornou indistinguível. A situação era um acidente positivo, mas quando o acidente termina, é preciso repensar as práticas. O autor defende que se mudarmos nosso foco de “salvar os jornais” para “salvar a sociedade”, o imperativo muda de “preservar as instituições estabelecidas” para “fazer qualquer coisa que funcionar”. E que “o que funciona hoje não é o mesmo que funcionava antes”.

Independente do enfoque adotado, é possível ponderar, a partir do que expõem analistas e pesquisadores, que o novo jornalismo terá algumas características básicas que o definem:

- **Segmentação de mercado e foco no cliente:** não há mais um mercado promissor para notícias genéricas. É preciso concentrar-se em um perfil de cliente e focar nas informações que esse realmente precisa e valoriza em seu cotidiano.
- **Conteúdo exclusivo:** para que a cobrança seja possível, é necessário garantir ao cliente que aquele conteúdo não poderá ser encontrado por nenhum outro meio, ou que o custo mental de buscá-lo em outras fontes seja superior ao preço daquela informação.
- **Interface amigável:** é crucial que todos os custos cognitivos que puderem ser evitados, sejam retirados do caminho entre o consumo e o pagamento. Vimos que, por peculiaridades dos bens de informação, esse processo é complexo e importantíssimo. Representa o que Jain, Pakes e Seuken (2009) se referem como “esconder o mercado do cliente”. Envolve também a integração e entrega de conteúdo em diversos meios como celulares, *e-readers*, *laptops*, etc..
- **Agregar valor social e individual:** Este talvez seja o ponto mais discutido e nebuloso. Por um lado o jornalismo terá que provar ao seu leitor, de diversas maneiras, o valor exato que suas informações têm na interação social, do mercado de trabalho e da participação democrática. Por outro, terá que continuar a desempenhar o seu papel de fiscal de poder, mesmo que de uma parte específica. Uma prática essencial ao jornalismo, mas que não se traduz claramente em valor ao cliente.

Essas características básicas podem desdobrar-se de diferentes maneiras na definição do modelo de negócio das organizações jornalísticas. Pode-se, por exemplo, interpretar a segmentação como uma tendência para o hiperlocalismo, ou para o jornalismo engajado em

certas causas, como a preservação do meio ambiente ou dos direitos trabalhistas. Também precisa-se pensar na perda de valor da notícia factual na internet, visto a crescente concorrência entre os meios.

O conteúdo exclusivo pode vir na forma de análises qualificadas ou investimento em jornalismo cidadão, para que se tenha sempre materiais de última hora. A fidelização do consumidor deve ser considerada nesse aspecto, uma vez que somente materiais únicos podem estimular a preferência de um leitor sobrecarregado de informação.

No caso da interface, podemos pensar em sistemas de compra com um clique, como da *Amazon* ou da *Apple*, ou de sistemas horizontais como o *Kachingle* ou o *Journalism Online*. Temos, ainda, a possibilidade de customização e personalização das páginas como uma forma de facilitar a experiência do leitor ao buscar e receber as notícias relevantes e desejadas por ele.

Quanto ao valor individual e social, podemos observar fundações sem fins lucrativos dedicadas a fiscalizar o governo, ou serviços de informação para promover a qualificação profissional dos leitores. Também devemos pensar o papel dos meios em estimular a pluralidade informativa do usuário. Se essa era uma preocupação expressa dos meios impressos, o mesmo não pode se dizer dos meios on-line.

É preciso perceber, como jornalistas ou empresários, que cada uma dessas decisões implica em mudanças drásticas de concepção de mercado e público-alvo. O foco passa ser, então, desenvolver o conhecimento do que se constituem essas novas formas de engajamento e produção, para assim compreender suas conseqüências.

Capítulo 4

Informações como *commodities*

Conceitos de fidelidade on-line

Personalização e customização. Vantagens e prejuízos

Definidos os rumos e objetivos necessários para o jornalismo a ser desenvolvido pelos meios on-line, podemos observar algumas tendências de mercado e questões relevantes nestes aspectos. Por mais que falemos em novas estratégias de negócio, as técnicas jornalísticas de produção – e, por consequência, as características do produto final apresentado ao leitor – são fatores essenciais tanto na adaptação dos veículos tradicionais, quanto no êxito das iniciativas na rede digital.

Para compreender estes produtos, é preciso observar suas características e diferenças. Quais são suas adaptações ao serem transpostos para internet e que possibilidade surgem para o futuro.

A criação dos gêneros no jornalismo se deu pela necessidade de sintetizar e individualizar as diferentes manifestações do trabalho jornalístico em virtude de sua função social de informar e/ou influenciar (GARCÍA, 2003). Temos, a partir dos primeiros estudos uma divisão clássica de gêneros entre fatos e opinião.

Essa separação foi reforçada pela própria estruturação dos cursos de Jornalismo e comunicação pelo mundo. As *Journalism Schools* americanas focavam nas técnicas e práticas informativas como instrumentos de formação, no chamado *learn by doing*. Influenciadas pelos estudos da escola de *Mass Communication* de Chicago, o objetivo era a notícia crua, sem distorções ou parcialidade, como representação do bom jornalismo. Já as escolas de Comunicação, sob influência européia, se voltaram aos processos de trocas informativas na sociedade, principalmente para as questões relacionadas à Sociologia e a Semiótica. Nessa linha, a interpretação e subjetividade eram vistas como inevitáveis e, portanto, parte do processo jornalístico (NOCÍ e SALAVERRIA, 2003).

A bipolarização dos tipos de gêneros não é, no entanto, suficiente. Ao observar-se, mesmo que rapidamente, os exemplos presentes na mídia, é possível concluir que entre os fatos simples e a opinião existe um espaço híbrido. Matérias onde a presença do repórter como um

apurador e analista dos fatos é revelada, e tem certo peso. Essas são representações de uma terceira ramificação do jornalismo, chamada de interpretativa (GARCÍA, 2003).

Na notícia factual, os fatos e detalhes são apresentados por meios de verbos *discendi* e frases isoladas, como se tivessem sido revelados espontaneamente ao repórter, ou como se fosse a realidade óbvia do flagrante. Jay Rosen, professor da Universidade de Nova York (NYU), caracteriza¹³ essas apurações como uma afirmação por parte do jornalista do tipo “eu estava lá e você não, então escute o que eu tenho a dizer”.

Em gêneros interpretativos, como a crônica ou a entrevista, as perguntas, questionamentos ou dificuldades do repórter estão evidentes, assim como uma eventual análise sobre a importância daquele fato em um contexto maior ou sua relação com outros acontecimentos.

Há, ainda, a possibilidade de pensar-se em uma quarta ramificação: o jornalismo dialógico. Essa área englobaria os novos gêneros possibilitados pela internet, onde a participação do cidadão/leitor, e seu diálogo com o jornalista, são fundamentais na construção e difusão das informações. Estão inseridos aí tendências como o jornalismo cidadão e/ou participativo. (BOWMAN e WILLIS, 2003; LÓPEZ e BOLAÑOS, 2003; BURNS, 2005)

A questão mais importante, segundo NOCÍ e Salaverría (2003), é pensar quanto que as técnicas hipertextuais de redação possíveis na internet influenciam a prática informativa. Até que ponto as definições tradicionais se aplicam ao meio digital e até que ponto estão surgindo novas estruturas redacionais e discursivas.

Com as possibilidades do hipertexto, os discursos tornam-se mais profundos do que longos, ou seja, pequenas quantidades de informação podem unir-se para formar um relato extenso e detalhado. O leitor pode, então, traçar seu próprio caminho de consumo e alcançar diversos níveis de leitura, passando por alternativos desde bancos de dados crus, representações gráficas, relatos objetivos, interpretativos, ou ainda opinativos.

Assim, a notícia nos meios digitais deixa de ser um gênero de informação curta e sucinta, sem traços de interpretação, para converter-se no trajeto do leitor desde a leitura do título até quando esse atinja a profundidade em que deseja conhecer um assunto ou um acontecimento (SANDOVAL, 2003).

Existe, segundo García (2003), um processo duplo de convergência, mas também redefinição contínua dos gêneros jornalísticos na internet. Até porque, o campo da

¹³ No seu blog pessoal: www.pressthink.org

comunicação não é mais formado somente pela imprensa e espectadores passivos. Diversos novos entrantes, não necessariamente de cunho jornalístico, produzem informação e, no ambiente on-line, têm as mesmas possibilidades de difusão que os grandes veículos tradicionais.

Um exemplo é a condição dos *blogs* na rede. Se a grande maioria são exemplos de opinião e subjetividade pura, é preciso considerar que alguns possuem acessos suficientes para serem alçados ao posto de referência em suas respectivas áreas.

O que, nos últimos anos, levou ao patrocínio – e, em alguns casos, a total incorporação – dessas páginas por parte de grandes empresas, em busca de canais diretos com o consumidor. Assim, as marcas são, também, fontes de informações relevantes não somente dos seus produtos, mas da tendências que se desenvolvem naquela determinada sub-cultura (FERREIRA, 2007).

As páginas pessoais, em especial os *blogs*, são uma das possibilidades da internet que podem ter atraído o público para um conteúdo mais opinativo que factual. De acordo com Friend e Singer (2007), por mais que busquem a mesma “verdade”, as técnicas utilizadas nessas páginas e nos jornais são bastante distintas, mesmo se ambos forem produzidos por jornalistas.

Nos *blogs*, por exemplo, existe uma aderência maior a conceitos como transparência e responsabilização pelo envolvimento do repórter na apuração do que nas grandes organizações jornalísticas. Há, também uma maior incorporação dos comentários e do *feedback* dos leitores como parte ativa do relato. O que caracteriza não só o jornalismo interpretativo, como também o dialógico.

As autoras consideram que, “fundamentalmente, a diferença pode ser que a natureza aberta, participativa e interconectada da internet seja integral aos *blogs* de uma maneira que não é ao jornalismo tradicional” (FRIEND e SINGER, 2007, pg.134).

De fato, o surgimento de novas modalidades comunicativas nas redes digitais e a renovação das possibilidades de ação alargam o território do jornalismo na internet, descrito por Lemos (2006). Como um meio de adaptação, as mídias tradicionais “de referência” passaram a incorporar recursos inovadores a seus portais, sejam *blogs* escritos por jornalistas colaboradores ou não.

A rede amadora, distribuída em cauda longa, forma um circuito de notícias alternativo onde o *hard news* pode não estar presente, mas as necessidades dos nichos são satisfeitas.

Vista como concorrente ao mercado tradicional, e potencial reconfiguradora das relações entre profissionais e amadores, essa rede está sujeita a constante incorporação pelos grandes veículos e, por outro lado, reinvenção pelos amadores (BELOCHIO, 2009).

O processo pode ser visto, ainda, como a adaptação de gêneros antigos e consagrados ao novo ambiente informativo. Podemos ver os *blogs*, por exemplo, como o novo espaço das crônicas, que já há algum tempo valorizavam a ancoragem espaço-temporal e a importância do jornalista como o autor de uma informação personalizada, por sua posição declarada de intérprete dos fatos apurados (GARCÍA, 2003).

Esse tipo de jornalismo produzido com assinatura e forte carga interpretativa, pode ser a única maneira com que as páginas noticiosas na rede digital diferenciem-se umas das outras. O papel de coletar e distribuir notícias factuais, ou materiais de agência, já não é relevante economicamente pois teve seu custo, e suas barreiras de entrada, tão minimizados na internet a ponto de permitir uma concorrência insustentável.

No final da década de 1990 - quando os sistemas de busca, filtragem e recomendação social ainda não eram onipresentes na arquitetura da internet – os portais surgiram para cumprir a importante função de ser a primeira página quando o usuário abre seu navegador. Assim, estabeleceu-se uma arquitetura visual e informativa que buscava atualizar o leitor sobre os assuntos importantes rapidamente e, se possível, prendê-lo na leitura das páginas. O conceito se manteve o mesmo e com o tempo, e a competição, os portais passaram a agregar conteúdos de entretenimento ou serviços de assistência à navegação (SANTOS, 2010).

Dessa maneira, a capa digital foi concebida como um conjunto de títulos e resumos sobre os mais diversos assuntos, controlados por um regime de reorganização e atualização constante das informações. O contexto é paradoxal pois, ao mesmo tempo em que a tela iluminada dos computadores e aparelhos eletrônicos retarda e prejudica a leitura, os usuários exigem sempre mais velocidade no fluxo das informações. Assim, a apresentação das notícias se fragmenta em pequenos pedaços informativos, onde cresce a importância de *leads*, resumos, títulos e subtítulos, que poupem ao leitor tempo e esforço (SANDOVAL, 2003).

Com a divisão das informações em pequenos pedaços *hiperlinkados* uns aos outros, formam-se duas classes gerais de leitores on-line: horizontal e vertical. Os consumidores horizontais querem absorver o máximo de informações em uma só passada pelo site. Eles têm atenção dispersa e satisfazem-se ao receber os resumos que dão um panorama geral sobre aquilo que está acontecendo de mais relevante ou interessante em sua comunidade e no

mundo. Já os leitores verticais são aqueles que se interessam por um desses resumos vistos na página principal e perseguem o caminho da informação até atingirem um grau de conhecimento satisfatório.

O consumo vertical determina, porém, que o leitor não vá estar “sintonizado” estaticamente a uma página, já que o percurso seguido por cada leitor, além de único, é múltiplo e não-linear. Ward (2007) ressalta que a linearidade do consumo de conteúdo se perde na internet. Se um acontecimento ou assunto, por exemplo, for apresentado em uma sequência A, B, C e D, o leitor interessado por C ou D pode vir a ignorar a existência simplesmente por não ter chegado a elas. Se, no entanto as partes forem separadas e vinculadas umas às outras, o interesse do usuário por D pode levá-lo à leitura de B, A e C, nessa ou em diferente ordem.

Na internet, porém, A, B, C e D podem ser diferentes tipos de produtos jornalísticos, como: bancos de dados, reportagens, crônicas, artigos, documentos oficiais, reportagens ou notícias. Mais do que isso, podem estar - e geralmente esse é o caso - espalhadas por diferentes portais e sites de diferentes empresas.

O uso de links externos ainda é alvo de grande discussão entre jornalistas e acadêmicos. Se, por um lado ele enriquece a informação e incentiva a pluralidade. Por outro, representa uma perda econômica para a organização em questão pois, como notam Noci e Salaverría (2003), o leitor que sai de um site entra novamente no turbilhão de informações disponíveis on-line e, frequentemente, não volta à sua página de origem.

Domingo (2006) tratou extensamente do assunto ao abordar a incerteza dos veículos on-line catalães ao decidir se o recolhimento e indexação de notícias semelhantes às suas na internet (*newsgathering*) era um uso igualmente valioso do tempo de trabalho do repórter como a própria produção de notícias.

Na parte de técnicas de redação, Noci e Salaverría (2003) defendem que os *links* estejam “escondidos” na parte inferior da pirâmide invertida, para que o usuário não seja estimulado a migrar para outro site logo no início da leitura.

Outra vez, esse não é um fenômeno nativo, por assim dizer, dos meios tradicionais. Burns (2005) reforça que, assim como o compartilhamento de arquivos, o compartilhamento de informações e referências é parte essencial e originária das estruturas P2P (*peer to peer*), do conteúdo amador e dos *blogs*.

O autor observa que isso representa , também, uma mudança estrutural do texto e do discurso on-line. Enquanto em outros meios a ordem natural seria resumir um assunto, inserindo o leitor no seu contexto, para depois explorá-lo ou questioná-lo, no hipertexto basta um simples *link* a outra página que se dedique exclusivamente àquelas informações. Assim, mesmo as postagens nos *blogs*, adquirem um papel de partes de uma macro discussão sobre um tema, em que dialogam com o que já foi escrito, em vez de isolar-se na própria interpretação.

No entanto, Friend e Singer (2007) recordam que os vínculos a fontes externas são também um dilema ético. Ao exibir propagandas que levam a sites de compras, os gestores das organizações de mídia podem utilizar, para basear suas práticas ou justificar-se, as normas éticas que há muito regulam a separação entre jornalismo e publicidade. Quando se trata de *linkar* para outros conteúdos, porém, não existem ainda definições claras.

Nessa questão é necessário pensar o lado econômico pois, como vimos, usuários que deixam o site dificilmente retornam a ele. Existe, então, a pressão por parte dos gestores para que a arquitetura do portal retenha o leitor pelo máximo de tempo possível. Como Jain et al. (2010) analisaram, o retorno vindo dos anunciantes por página visitada é baixo, sendo necessário que muitas páginas sejam exibidas para gerar uma remuneração considerável.

Há, além disso, a questão ética que diz respeito aos padrões jornalísticos das páginas-destino. No caso de ligações com outras organizações jornalísticas, precisa-se checar a confiabilidade desses veículos e também se suas práticas editoriais são compatíveis com as do meio de origem, já que um *link* pode ser visto como endosso subentendido.

Ao publicar uma matéria sobre educação infantil, por exemplo, um jornal pode ter restrições a referenciar um veículo que, em outras coberturas, publicou o nome de menores envolvidos com crimes. Seria necessário então, uma checagem apurada dos destinos sugeridos pelas hiperligações oferecidas em cada matéria. A questão é que essa validação, como afirma Domingo (2006), requer tempo e recursos que, em tempos de aperto de contas nos jornais, muitas vezes não estão disponíveis.

Friend e Singer (2007) reconhecem, porém, que o não uso de *links* vai contra o DNA da internet, onde o consumidor irá navegar por diversas fontes, independente do esforço contrário dos grandes portais.

Outro fator a ser considerado na dispersão das notícias é o imediatismo com que as informações são produzidas na rede. Ward (2007) atenta para o fato de que, ao surgirem

notícias de última hora na televisão ou no rádio, meios que eram considerados imediatos, é necessário anunciar que o canal está *interrompendo* a programação para revelar algo importante. Ou seja, somente uma coisa pode ser transmitida de cada vez: um show musical deve *dar lugar* à uma notícia. Na internet é possível atualizar todas as informações ao mesmo tempo, sejam elas de política, música ou esportes.

Além da grande quantidade de produtores e produtos, contribui para esse fluxo acelerado o que Sandoval (2003) se refere como uma cultura de “principais notícias”, onde há uma produção e publicação quase que simultânea das matérias. Surgem, no extremo, até prévias de notícias que serão posteriormente apuradas, com meras imagens sem informações factuais. O inconveniente dessa prática, segundo a autora, é que produtores e leitores não conseguem mais digerir as informações.

Nesse contexto, não há tempo para apurar todos os lados ou detalhes de uma notícia e a utilização de *link* externos passa a não ser mais uma opção, mas uma obrigação para manter o leitor minimamente satisfeito. A informação puramente factual passa ser uma *commodity*¹⁴ disponível para todos, em todos os sites que se prestem a divulgá-la, com exceção talvez, como veremos no próximo capítulo, dos meios extremamente segmentados.

O próprio conceito de *furo* jornalístico é desafiado pela lógica do on-line. Se, para um meio periódico, o risco de investir em uma matéria era defendida com os ganhos possíveis com a exclusividade, hoje essa perspectiva deixa de existir. Uma revista mensal, ou semanal, por exemplo, conservava seu status *exclusivo* durante todo o período até a próxima edição, quando as concorrentes poderiam repercutir ou aprofundar a pauta. Na internet, o debate e a *linkagem* tornaram-se instantâneos. Uma matéria publicada por um veículo, mesmo se não copiada, pode servir de base para outro no mesmo dia.

As agências de notícias também tem um papel importante nesse cenário de *hard news* comum a todos os veículos, com o barateamento da cobertura internacional e a crescente oferta de produtos traduzidos para diversas línguas. Economicamente, torna-se mais interessante comprar notícias similares aos concorrentes do que investir, e por consequência arriscar, em coberturas que não trarão grande valor.

¹⁴ Produtos homogêneos em um mesmo mercado. Têm valor mas não conseguem diferenciar-se uns dos outros expressivamente. É o caso de produtos agrícolas como a soja e café, ou matérias primas como o aço e o plástico. Também pode se aplicar a recursos comuns, como o tempo ou a água.

Silva (2006), ao analisar o processo do jornalismo investigativo na esfera pública, considera que o *valor-notícia* de um fato se acumula o quanto mais esse é escondido e ocultado. Logo após o momento da sua publicação, a matéria perde todo o *valor-notícia*, passando a ser meramente um valor ou uma memória no imaginário social. Assim como outros temas presentes nessa consciência coletiva, para que o fato seja novamente pautado na esfera pública é preciso que ele seja *mediatizado* através de um novo tratamento ou enforque.

Apesar de que a análise do autor seja conceitual, e não econômica, é possível extrairmos dela alguns paralelos. Para uma organização jornalística, seja ela impressa ou on-line, é mais barato e menos arriscado - com o risco tendo um papel fundamental – produzir a *mediatização* do que a apuração inicial. Assim, o esforço da descoberta só é interessante quando oferece a possibilidade de um retorno que compense a aposta financeira. No caso das revistas, representa estar por uma semana notoriamente a frente da concorrência, no caso dos jornais, um ou alguns dias, mas na internet pode significar apenas algumas horas ou minutos.

Por essas questões relacionadas à característica dispersa da informação *hipertextual*, a distribuição da atenção dos usuários por várias páginas, o imediatismo e a falta de incentivo ao conteúdo original, a rede digital configura-se como um ambiente onde as *hard news* são, em essência uma *commodity* de difícil monetização. O que sugere uma tendência a sites gratuitos para o público que buscam, com dificuldades, seu financiamento através da colocação de anúncios.

No entanto, a internet não é o primeiro, nem o principal, meio informativo gratuito para os usuários. Ao considerar as oportunidades e ameaças do negócios on-line do grupo RBS, o presidente Nelson Sirotsky (2010)¹⁵ recorda que “no Brasil, e em outros mercados, a informação geral já era gratuita para o público, seja pela televisão ou pelo rádio. E nos jornais o consumidor estava disposto a pagar por essa informação, [...] essa informação gratuita que você tem no rádio e na TV, continua a ser gratuita na internet”.

O exemplo dos jornais é que, ainda segundo Sirotsky (2010) , o conteúdo sempre foi pensado exclusivamente para o meio físico, levando em conta que o leitor já teve acesso, mesmo que de forma básica àquele fato por outros meios.

Noci e Salaverria (2003) defendem o mesmo processo de diferenciação, mas no sentido inverso. Ao pensarmos nas grandes diferenças entre texto e *hipertexto*, estamos também admitindo um salto considerável entre jornalismo e jornalismo on-line. Se no jornal as

¹⁵ Em entrevista ao autor

informações são partes de um conjunto, que se relacionam visualmente em uma mesma página ou editoria, na internet essas estão fragmentadas e isoladas. Assim, os conceitos de como escrever e, principalmente, do que escrever devem ser exclusivos e específicos para a internet.

A adaptação aos meios se dá, então, como um esforço adicional para garantir que o conteúdo produzido seja compatível com as peculiaridades de cada um. Apesar de ser uma arma competitiva, não é, sozinha, uma garantia de superioridade sobre os concorrentes.

Para que haja uma diferenciação efetiva no mercado, é necessário, de acordo com García (2003), oferecer informações originais, de análise e interpretativas, além do conteúdo gratuito. Por seu caráter autoral, essas são as únicas informações que podem ser exclusivas do veículo e atrair navegação através de *links* ou sistemas de filtragem e recomendação social (Oliveira e Schmitt, 2009).

Para isso, Sirotsky (2010)¹⁶, afirma que são necessárias adaptações na estrutura de produção para atender essa diferenciação:

“O que está sendo feito agora é um afinamento, um aperfeiçoamento dessa formação [produtiva], para que se busque o modelos econômicos adequados. Para continuar distribuindo informação gratuita, ter lá uma ‘usina’ que está atualizando o site 24 horas por dia. Mas, em paralelo, se está tentando monetizar aquele conteúdo de qualidade, seja na plataforma de internet, seja na plataforma física. Eu acho que o jornalismo novo tem que ter essa concepção de que a informação é gratuita, mas básica. Agora o conteúdo e a prestação de serviço diferenciado no campo da informação ele precisa ser monetizado, por que a receita dessa monetização te garante qualidade e credibilidade. [...] Agora esse consumidor na internet não é fiel, ele está em quinhentos lugares, mas quando ele está conosco nós queremos que ele esteja dentro dos padrões e valores que ele conhece, com a qualidade que ele conhece. E aí, se conseguirmos preservar isso, teremos sucesso tanto na plataforma off-line quanto na on-line, dentro de uma estratégia de cauda longa”

¹⁶ Em entrevista ao autor.

Mas a possibilidade de monetizar conteúdo exclusivo e aprofundado passa também pela imagem que o público têm de uma organização de mídia. Para grandes grupos, como a *RBS*, a *Folha de São Paulo* ou o *Estado de São Paulo*, pode ser relativamente simples conquistar essa audiência, tanto pela marca quanto pelo lastro econômico que os permitem ter prejuízos no início da operação. Veículos menores não podem se dar esse luxo, e precisam buscar soluções rápidas de remuneração.

Como o consumo remunerado por propagandas rende aos sites apenas alguns décimos de centavos por acesso, ao oferece conteúdo factual, seria necessária uma alta fidelidade do consumidor para torna-lo uma opção viável (JAIN et al., 2010). E justamente, como vimos, essa fidelidade é quase uma utopia na internet, se a pensarmos como uso contínuo.

Por outro lado, quando consumirmos interpretações diferenciadas, e não fatos puros, entra em jogo uma ligação com a credibilidade e confiabilidade da marca. Poucos veículos conseguem ter sucesso, por exemplo, no noticiário financeiro como o *Wall Street Journal*, que tem um programa de assinaturas muito bem sucedido. Isso porque – no caso dos bens de informação - o consumidor não tem meios de avaliar *o que* está adquirindo antes da compra, e baseia sua decisão e racionalização em *quem* está vendendo o produto (TOLILA, 2007; VARIAN, 2008). Essa valoração requer, então um senso de fidelidade a uma marca ou instituição.

Porém, se o termo engloba dois aspectos contraditórios no mercado da internet – de uma lado impossibilitado pela narrativa não linear, e por outro necessário para a venda de conteúdo exclusivo – é necessário explorá-lo melhor.

No campo da economia da mídia, os conceitos de fidelidade, adoção de marcas afetivas e novas formas de consumo não são somente cruciais à sobrevivência financeira das organizações, mas também à sua relevância como produtores de informação. O debate sobre os produtos jornalísticos são sobre a satisfação do cliente e, além disso, sobre as mudanças estruturais nas possibilidades de comunicação (BALDESSAR e LETTI, 2010).

Assim, não há como ignorar o processo de trocas de informações entre pares e a reestruturação dos processos de produção e recepção das notícias. Vidal (2010) avalia que o surgimento das técnicas de impressão de Guttenberg aceleraram a produção jornalística, a chegada do rádio e da TV alteraram a distribuição do conteúdo, enquanto a internet modificou todo o conjunto: produção, distribuição e recepção.

Dentro dessa nova organização - que tem tanto a faceta de mercado quanto a de comunidade de pares - Baldessar e Letti (2010) afirmam que não há mais espaço para a propaganda simples e imposta ao público. O cliente, principalmente de informação, consome a utilidade de um produto mas também quer absorver os valores culturais embutidos nele, como forma de expressão de sua individualidade através de símbolos de significado coletivo. O ativo de maior importância para as marcas passa a ser, dessa maneira, os valores e símbolos associados a ela.

No mercado atual, algumas organizações conseguem fazer parte da construção da identidade e do estilo de vida de seus consumidores, de maneira a ultrapassar a razão do consumo. O capital afetivo (ou *lovemark*) é, assim, decisivo na sua relação com seu público.

Ainda de acordo com Baldessar e Letti (2010), essa conquista do consumidor pode ser perseguida ao aproveitar características intrínsecas à internet. É o caso da combinação de funcionalidades ou gêneros de forma a criar produtos ou serviços inovadores. Assim, cativa-se os clientes ao penetrar em seus estilos de vida na internet, compartilhando os valores de inovação, agilidade e interatividade que são característicos da comunidade on-line.

Lawrence Lessing (2008), em seu livro *Remix*, também defende que as empresas criem o que chama de economias híbridas, onde há espaço para a atividade comercial, mas também para a interação comunitária. Nesse caso, seria possível aproveitar tanto o poder do trabalho coletivo e colaborativo (*crowdsourcing*) como também explorar possibilidades de capitalização nos nichos ou em serviços específicos. Segundo Lessing (2008), porém, é necessário que o intuito de estabelecer uma *parceria* com o público seja sincera, em outro caso, se os clientes sentirem-se enganados ou explorados com fins comerciais, a estrutura colaborativa se desfaz rapidamente.

Conceitos mais antigos, como credibilidade e confiabilidade também são importantes no processo de construção de marcas afetivas. Meyer (2007) afirma que essas características têm duas dimensões: uma essência e uma superfície. Apesar de que a superfície possa ser modificada de acordo com a atuação cotidiana de um veículo, sua essência muda somente no longo prazo e é um reflexo de anos de prestação de serviços a uma comunidade.

No ambiente on-line, as grandes marcas da mídia tradicional se lançaram com certa vantagem, justamente por essa credibilidade de essência. Os novos entrantes do mercado, por mais que investissem em tecnologia e informação, conseguiam alterar somente a superfície da credibilidade vinda dos leitores. Os meios de referência eram, portanto, os mais procurados,

apesar de que não conseguiam converter essa preferência em receitas. Com o passar dos anos, porém, os novos concorrentes passaram a ganhar terreno e ocupar um espaço relevante no mercado (VIVAR e GUADALUPE, 2005; ALONSO e MARTÍNEZ, 2003).

Fatores como a demografia diferenciada em relação aos jornais físicos - os leitores on-line são em geral mais jovens - levaram a uma mudança de regras que possibilitou a equiparação dos veículos tradicionais com os recém-criados. No exemplo de Meyer (2007), a construção da credibilidade de essência se dá através do relacionamento com a comunidade atendida. O que Alonso e Martínez (2003) argumentam, é que a própria estrutura comunitária é bastante diferente na internet e que - uma vez terminada a inércia das reputações importadas dos antigos meios - o que importará será a essência construída de maneira on-line.

Reforça-se, assim, a necessidade de uso de ferramentas nativas da internet como forma de buscar a inserção na identidade virtual do consumidor, e conquistá-lo através do capital afetivo. Essa inovação, envolve, entre outros conceitos, a idéia de que um veículo não é mais um monolito padrão, uniforme.

Segundo Sandoval (2003) o alcance global da internet não pode ser confundido com a possibilidade de padronização. A rede é uma mídia de massa no sentido de que uma mensagem pode chegar a muitos de uma só vez, mas não há espaço ou mercado para a recepção coletiva de uma mesma mensagem de massa.

O que isso representa, de acordo com Oliveira e Schmitt (2009), é que a sobrecarga de informação faz com que a quantidade de material disponibilizado por um produtor tenha seu valor limitado pelas abordagens personalizadas de acesso a essa informação. Ou seja, não basta produzir, ou ter, a mercadoria em questão, é preciso elaborar métodos para fazê-la chegar ao leitor pretendido.

Na prática, significa que sistemas de filtragem, busca, e recomendação social têm papéis centrais na atuação de um veículo na internet. Tanto pelo aspecto de estar próximo ao estilo de vida de seu cliente, quanto pela necessidade de não apenas disponibilizar informação, mas também distribuí-la.

Com esse sentido, propõe-se a participação do usuário na definição de como receberá a notícia, e da montagem de arquiteturas informativas que possibilitem essa definição. Vidal (2010) vê essa necessidade como um reflexo das mudanças causadas pela internet no campo da recepção, onde o leitor tem muito mais oportunidades de escolher o que quer receber (por assuntos ou editorias) e como quer recebê-las (via *rss*, telefone celular, *tablet*, etc..).

As mudanças nessa arquitetura têm de ser iniciativas dos produtores de conteúdo, de forma a cativar o cliente, mesmo que essas possam estar, ou não na própria página do veículo (SANTOS et al., 2010).

Duas grandes possibilidades se abrem nesse sentido, apesar de serem muitas vezes confundidas como sinônimos. É possível, através das tecnologias de informação, oferecer a personalização ou a customização por parte do cliente. As diferenças essenciais entre os dois conceitos, sobre as quais a maioria dos autores concordam, são (OLIVEIRA e SCHMITT, 2010; SANTOS et al., 2010):

- **Customização:** pode ser da forma, do conteúdo ou da entrega. É a participação ativa do usuário ao escolher formatos e cores, alterar ou remover elementos, priorizando seus temas preferidos e também como e com que periodicidade irá receber informações
- **Personalização:** O usuário contribui apenas com as definições iniciais. O próprio sistema do site monitora comportamentos de navegação do leitor e, com base nesses dados, modifica elementos e conteúdos a fim de se adequar a seu gosto.

Além das duas categorias, Schmitt¹⁷ (2010), sugere também uma terceira: a individualização. Nesse caso, une-se a personalização e a customização para entregar um produto final único para cada cliente.

A customização da entrega pode ser de forma empurrada, puxada ou híbrida. O usuário pode seguir sucessivamente *links* e sugestões, até ficar satisfeito, o que configura a forma puxada. Por outro lado, pode receber automaticamente notícias de temas específicos, de forma empurrada. No modelo híbrido, as informações são empurradas para uma página individual e então apresentadas como vínculos a serem puxados.

Já as vantagens da personalização para os jornais on-line são ainda maiores. Ela diminui a sobrecarga informativa do usuário, poupa trabalho e tempo, aumenta a satisfação e oferece vantagem competitiva ao promover a fidelização. Como cada portal tem seu sistema de

¹⁷ Em palestra na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

personalização, o usuário é incentivado a utilizar mais vezes e permanecer no que ele consideram mais eficiente.

Para os jornais, também auxilia a oferecer informações oportunas ao usuário, suporte na busca por arquivos e ajuda na distribuição pró-ativa das notícias. Além disso, permite que os jornais empacotem publicidade personalizada junto ao conteúdo (OLIVEIRA e SCHMITT, 2010).

O objetivo de se montar uma arquitetura complexa de personalização é justamente economizar algum tempo que o usuário teria ao procurar uma notícia, supondo que já soubesse dela. Outra vez, visto que é impossível conhecer um bem de informação antes de consumi-lo, procura-se traçar o perfil do cliente e prever qual seria essa notícia procurada. Com isso, a permanência do usuário é mais produtiva, o que pode aumentar o tempo de acesso e mais ainda as páginas acessadas. Aliado à venda dirigida ao perfil, o valor do cliente para venda publicitária aumenta consideravelmente (SANTOS et al., 2010).

Teoricamente, em um sistema poderoso e otimizado de personalização, seria possível antecipar tão bem as preferências de um usuário a ponto de a propaganda tornar-se um serviço e também uma forma de informação. Podemos pensar, por exemplo, em receber um panfleto na rua divulgando uma pizzaria na cidade vizinha ou receber diretamente sugestões de entregas locais no dia da semana em que o sistema identificou que sempre pedimos comida.

Fora dos sites, também temos sistemas de filtragem, que nos auxiliam a navegar pela enormidade da rede mundial de computadores. Os filtros podem ser construídos de três maneiras: por conteúdo, por colaboração ou de maneira híbrida. Na aplicação por conteúdo relacionam palavras chaves e características como títulos, autor, gênero, etc.. Por isso, é utilizado em documentos textuais, sites e notícias individuais.

Já a filtragem colaborativa, e também a híbrida, conseguem envolver também elementos não textuais como imagens e vídeos, ao avaliar a semelhança dos itens por meio de relações entre os usuários. Para isso, utilizam técnicas como “quem leu x também leu Y” e “quem avaliou bem X, não gostou de Y”.

Os motores de busca são outra resposta óbvia para o ordenamento de informações, mas nos últimos anos as referências sociais têm sido um papel fundamental na rede. As redes sociais, principalmente no Brasil, se constituem como um sistema orgânico avançado, onde as recomendações sociais de nossos contatos são uma poderosa ferramenta de orientação na internet.

Mas a otimização das sugestões para o leitor tem um efeito negativo implícito. Ao avaliar-se as preferências de um indivíduo e fornecer conteúdo de acordo com elas, a leitura do noticiário passa a ser um reflexo das vontades do consumidor. Apesar de, como vimos, essa ser uma estratégia para entregar maior valor ao cliente, do ponto de vista ético temos um questionamento quanto ao desaparecimento da pluralidade e do contraditório.

Vidal (2010) afirma que as críticas à internet não estão somente no campo da produção, em relação à instantaneidade e a superficialidade, mas também no da recepção. A segmentação através da filtragem de conteúdo pode reduzir a construção de conhecimento da realidade social. Restringe-se, ainda, o debate público de certos temas, com usuários recebendo somente *munição* para defender o seu lado. Assim, em vez de facilitar o recebimento da informação, a filtragem pode levar a mais desinformação.

Esse efeito não é causado somente pelos filtros e pela personalização. Fatores como segmentação, foco local e/ou redução de recursos para cobertura, podem ser determinantes na diminuição da pluralidade informativa.

Ao escolher um tema, ou reduzir a rede de captação de notícias, com frequência o reportagem que se perde é aquela que dá voz às minorias. Os meios, principalmente os on-line, justificam esse posicionamento ao afirmar que a internet oferece espaço para que cada grupo social tenha seu próprio veículo para defender seus interesses. Mas é preciso atentar para o fato de que esses grupos minoritários muitas vezes não têm recursos, ou união suficiente, para serem ouvidos no meio digital (METZGAR, KURPIUS e ROWLEY, 2010; HUNTER E WASSENHOVE, 2010).

Os valores de pluralidade não são novos ou exclusivos da internet. Karam (2007, pg. 49) defende justamente um exercício ético por parte dos jornalistas em um mercado com múltiplas iniciativas. É necessária uma “práxis política consciente” por parte do profissional diante da segmentação dos conteúdos e a variedade na abordagem dos fatos.

De fato, a grande quantidade de informação disponível na internet requer mais do que meios de classificação e distribuição ao cliente. Friend e Singer (2007) reafirmam que é necessário que o jornalismo de qualidade, bem apurado e que aborde os dois lados da notícia, cresça em proporção maior ao resto do conteúdo.

Capítulo 5

Jornalismo participativo ou hiperlocal

Meios como complementares.

Posicionamento dos casos de *Spot.us*, *Texas Tribune* e *AOL/Patch*.

A participação dos usuários é um componente fundamental da internet desde sua criação. A interação entre militares na ARPANET¹⁸ dos anos 1960 evoluiu para trocas de informações acadêmicas nos anos 1980 e na metade da década seguinte se difundiu entre o público *civil*, com a criação de interfaces gráficas e a popularização de fóruns e do uso do e-mail. (Bowman e Willis, 2003)

Contudo, quando tratamos da participação do público na cadeia de produção jornalística, não se trata apenas da adoção de novas tecnologias, ou dos desafios de promover a inclusão digital. É preciso observar esse processo como um fenômeno mais amplo, onde as massas de audiência passivas da televisão e do jornal se propõem a produzir e mediar o conteúdo que recebem.

Lemos (2006) observa que essas mudanças tecnológicas, assim como as outras tantas por quais o jornalismo passou, podem ser vistas como um sistema cíclico de reorganização das relações entre as forças atuantes do mercado. De fato, Bowman e Willis (2008), argumentam que o surgimento do telégrafo já foi visto como um concorrente que determinaria o fim do jornalismo, há cerca de cem anos. Mais recentemente, Ashford (1991) recorda que na metade do século passado, a televisão, com o poder do som e da imagem, também foi apontada como um fim do diário impresso. Apesar do alarmismo da época, os jornais sobreviveram à essas mortes anunciadas. Mas, ao final desses processos, não saíram ilesos ou pelo menos iguais ao que eram antes.

Podemos pensar o jornalismo como um território, um espaço simbólico institucionalizado, onde existe um conjunto de regras, costumes e um senso de ética que regem a convivência

¹⁸ Desenvolvida pelo MIT e pelo departamento de Defesa norte-americano, foi a primeira rede a trocar pacotes de informação entre computadores, em 1969. Diferentemente das conexões em circuito, permitia a comunicação simultânea de mais de duas máquinas, por isso é considerada o início da internet.

dentro dele. As bases históricas desse território estão nos métodos de produção e transmissão de informações que evoluíram conforme e/ou apesar do desenvolvimento tecnológico.

Esse espaço é, também, um palco onde diferentes agentes compartilham interesses e determinam suas condutas a partir do que percebem como suas funções e objetivos. Com o tempo, e o desenvolvimento de relações de poder, cria-se um certo equilíbrio entre as forças atuantes ali.

A estabilidade desse território, porém, pode ser abalada com a entrada de novos fatores (ou forças), tais como a concentração de poder ou a evolução de tecnologias da informação. Nesses momentos, novas possibilidades de atuação se materializam para instituições e indivíduos, criando oportunidades de revisão e re-mediação das relações de poder.

Quando essa situação ocorre, as novas circunstâncias tecnológicas impulsionam a renovação de processos, hábitos e práticas dentro de contextos estabelecidos, podendo alterar a função, os objetivos e a atuação em certos campos. A mudança acaba tendo reflexo, ultimamente, nos produtos desse território, no caso os jornalísticos.

As alterações nos campos são rupturas nas relações estabelecidas que, uma vez consolidadas, dão espaço a uma reorganização das relações entre os agentes desse território. (BELOCHIO, 2009). Ao fenômeno cíclico de quebras e reparações em um determinado campo, Lemos (2006) dá o nome de de-re-territorialização.

A idéia de uma audiência que aceita o poder e os sentidos enviados pelo emissor passivamente, como no modelo clássico de Shannon e Weaver (1963), já é bastante ultrapassada na área dos estudos de comunicação. Hall (1980), como principal expoente dos estudos culturais da década de 1980, já percebia a importância do processo de recepção na comunicação e a complexidade de sua configuração.

No caso do jornalismo on-line, devemos ponderar o que leva, então, essa audiência complexa, que se coloca como receptora e ao mesmo tempo produtora de conteúdo e significados, a buscar um papel ativo na construção das informações na internet.

A estrutura social on-line se configurou de maneira diferente da relação polarizada emissor-receptor, onde relações de poder eram muitos presentes. De fato, Brambilla (2005) observa uma rede de conexões em espiral, onde cada usuário é um *nó*, atuando tanto como receptor e emissor. Diversos fatores possibilitaram essa organização, entre eles o barateamento e difusão dos sistemas de produção de conteúdo e de “pólos de edição” seja pelo acesso mais comum à banda larga ou pelo uso de dispositivos móveis (BELOCHIO,

2009, pg.4). Para Brambilla (2005), é o desenvolvimento dessas tecnologias da informação (TI) que interligam, e possibilitam novas conexões, entre esses *nós* da rede.

Nessa nova configuração social, talvez mais igualitária, o usuário pode se sentir mais confortável e incentivado a participar ativamente da confecção e transmissão de informações. Existem, também, outras motivações que levam à interação na rede, além da mera possibilidade de agir.

Bowman e Willis (2003) identificam seis fatores de motivação que buscam explicar porque participamos de comunidades virtuais:

- **Conquistar status ou construir uma reputação**
 - Receber aprovação de uma comunidade, seja virtual ou não, é uma questão ligada ao ego e às características sociais da espécie. Muitos usuários se propõem a disponibilizar suas especialidades e conhecimentos em troca do reconhecimento de suas habilidades e do status decorrente da ajuda à comunidade. É também uma forma de demonstrar um talento na esperança de ser absorvido, e remunerado, pelo mercado.
- **Criar conexões on-line ou off-line.**
 - A possibilidade de se conectar com pessoas que compartilham seus interesses específicos é uma das grandes oportunidades que a internet oferece. A grande quantidade de informações na internet é um reflexo não da produção excessiva de conteúdo, mas do acúmulo de páginas específicas dos mais variados temas.
- **Entendimento**
 - Internautas podem recorrer a seus pares, e conseqüentemente às comunidades on-line, para ajudar a filtrar o conteúdo que recebem. Seja pela super-oferta de informações ou pela percepção de deficiências na cobertura da mídia, usuários recorrem uns aos outros – através de fóruns, *blogs*, e mídias sociais – para recomendar, comentar e receber recomendações com o objetivo de buscar

entendimento sobre seus temas de interesses ou sobre atualidades e notícias em geral.

- **Informar e ser informado**

- Talvez a motivação que mais interesse ao jornalismo on-line, trata da disposição dos usuários de preencher lacunas de conhecimento que a mídia não consegue, ou não tem interesse em cobrir.
- A partir das especialidades pessoais, um indivíduo informa ao outro o que considera relevante em um determinado nicho de mercado. Esse nichos podem ser a comunidade local, temas científicos, relacionados ao lazer ou a atividades de ativismo cívico ou político.
- Apesar de irrelevantes para as grandes organizações de mídia - que não operam nesses espaços por questões ideológicas ou puramente econômicas – os nichos podem ser exclusivamente amadores ou possuir certo grau de remuneração e profissionalismo.

- **Entreter e ser entretido**

- Como uma forma de fugir da rotina, registrar fatos marcantes ou chamar atenção para uma mensagem ou causa, a produção de conteúdo com a finalidade de entreter não deixa de ser uma maneira com que os usuários procuram demonstrar suas habilidades pessoais na rede, em busca de reconhecimento social.

- **Criar**

- O ato colaborativo, ou participativo, on-line pode ser avaliado a partir de sua utilidade ou finalidade para uma comunidade, como é o caso dos fatores relacionados acima. Por outro lado, porém, o ato em si de criar conteúdo, seja informativo ou de entretenimento, é também uma atividade pessoal ligada à auto-realização. Seja na busca por reconhecimento ou aperfeiçoamento de uma

especialidade, o processo criativo pode acontecer de forma ética ou não, sendo direcionado para o bem ou para o mal de uma comunidade.

A partir do entendimento dos princípios sociais que motivam um usuário a participar ativamente de uma comunidade on-line, é possível traçar, em linhas gerais, o que seria uma concepção do significado de jornalismo participativo na rede. Os autores conceituam o termo como a ação de um cidadão, ou de um grupo, com um papel ativo no processo de apuração, reportagem, análise e disseminação de notícias e informações. A intenção dessa participação é produzir informações relevantes, abrangentes, precisas, confiáveis e independentes (BOWMAN e WILLIS, 2003)

Essa definição é útil por delimitar um conceito em uma área de estudos onde o emprego de termos pode gerar ambigüidades entre as pesquisas. Porém, os exemplos reais da ocorrência desse processo, em termos do mercado principal (*mainstream*) da mídia, são bastante raros, como veremos mais a frente.

É preciso, antes de analisar os casos práticos, estabelecer limites para cada um dos tipos de ação do usuário no jornalismo on-line. Existe uma certa sobreposição de conceitos entre as três modalidades de participação. Apesar dos diferentes nomes, é difícil delimitar, exatamente, as diferenças entre os chamados jornalismo cívico, cidadão e participativo.

Burns (2005) sugere que o jornalismo participativo está ligado, no linguajar jornalístico, a questões de *agenda setting* e *gatekeeping*. Ou seja, a participação do público se dá pela tentativa de orientação dos esforços de cobertura do jornal, ao sugerir pautas locais e/ou expressar aprovação ou decepção através de discussões e comentários. Já o jornalismo cidadão corresponderia ao estímulo, através das informações e opiniões, de uma participação em debates cívicos e resolução de problemas da comunidade.

Porém o próprio Burns, em trabalho conjunto com Saunders e Wilson (2008) problematiza a posição complexa do jornalista-cidadão que tem o papel de reportar, facilitar e participar do debate. Segundo os autores, informações confiáveis, em formato e com objetividade jornalística, são fundamentais para a construção de discussões comunitárias produtivas. E é justamente esse tipo de informação, de cunho investigativo e de primeira mão, que o jornalismo cidadão produz com pouca frequência.

Apesar de recente, o jornalismo cívico não é uma novidade da era digital. Esse tipo de participação na rede é herança do movimento surgido no início da década de 1990, onde os

jornais impressos norte-americanos buscaram incentivar a participação comunitária e eleitoral ao atacar problemas urbanos e promover debates entre a população. A iniciativa rompia com padrões há muito estabelecidos de imparcialidade e neutralidade da mídia (CASTILHO, 2009). O movimento perdeu força no mercado impresso ao final da década, mas ressurgiu na internet através de novas pequenas organizações voltadas para temas específicos.

Um exemplo é a *Circle of Blue*¹⁹, que se concentra na situação da água no mundo. A organização publica on-line a *Water News*, veículo que agrega dados e notícias, monitora tendências e estatísticas, além de produzir reportagens especiais e vídeos sobre o assunto em foco.

De certa maneira, a *Circle of Blue* se comporta como uma ativista em sua área, ao atrair atenção para a importância da conservação de água através de reportagens e possíveis furos. Também contribui para o debate sobre o tema ao fornecer informações confiáveis e essencialmente jornalísticas. Por outro lado, a publicação satisfaz a demanda de consumidores interessados nesse nicho, que não encontram o assunto tratado em tamanha profundidade nos grandes veículos (GILES, 2010).

Assim, o jornalismo cívico tem maior relação com a atitude do leitor perante a notícia e não, necessariamente, sua intervenção no processo de produção da mesma. Da mesma maneira, o papel participatório – em termos jornalísticos – do jornalista cidadão é também muito mais teórico do que observável na prática.

Corrêa e Madureira (2010) concluíram - através da observação dos canais de jornalismo participativo *Vc Repórter* (do portal *Terra*²⁰) e *Vc no G1*²¹ (do portal *G1*, pertencente à Globo) – que “o jornalismo participativo no Brasil não desperta o engajamento do leitor com a produção da informação”. Em outras palavras, o cidadão não desempenhava o papel de jornalista, mas de mera fonte informativa. Com isso, é precipitado atribuir aos canais participativos brasileiros o rótulo de jornalismo cidadão.

Na pesquisa, foram observadas 163 matérias entre os primeiros quinze dias do mês de março de 2009. O material foi, então, analisado quanto à área editorial que pertencia, a relação entre a localização do colaborador e da notícia, a condição de flagrante ou a presença de um processo de apuração por fontes e, finalmente, se havia indícios de divulgação institucional.

¹⁹ www.circleofblue.org

²⁰ www.terra.com.br

²¹ www.g1.com.br

A maioria das notícias, 105 (64,4%), eram ligadas à editoria de cidades ou cotidiano e 93% abordavam temas ligados diretamente à região onde o colaborador estava localizado. Do total, 71 (44%) eram meros flagrantes de realidade e 92 (56%) tinham informações de contexto, checagem dos fatos ou consulta à fontes em algum grau.

As estatísticas de cada portal no último quesito, porém, são bastante diferentes. No portal *Terra*, 27 notícias foram apontadas como meros flagrantes, o que corresponde a 35% das matérias publicadas pelo veículo. Já no *GI*, 44 notícias, ou 75%, eram desse tipo.

O que diferencia os dois casos é a estratégia adotada por cada veículo para publicar a informação vinda de seus usuários. Enquanto o *Terra* trata a informação de maneira mais intervencionista, como um ponto de partida para a apuração jornalística tradicional, o *GI* opta por publicar os relatos como descrições estanque. Em qualquer situação, os autores notam que o jornalista cidadão se converte em simplesmente cidadão-fonte. Uma das marcas desse status é o uso de suas falas entre aspas, muitas vezes como fonte única, no decorrer de textos adaptados à técnicas jornalísticas como a da pirâmide invertida.

Os autores argumentam que o conteúdo produzido ser utilizado como uma fonte adicional de informação - seja como um acessório ou um ponto de disparo à apuração profissional - e não como um produto, desestimula a contribuição do usuário.

Existe, também um desinteresse por parte dos portais jornalísticos devido a falta de credibilidade dos usuários e do risco de reproduzir conteúdos de divulgação no lugar de notícias. Essas questões, porém, poderiam ser resolvidas com a criação de perfis, e sistemas de reconhecimento e pontuação entre usuários que, além de estabelecer confiabilidade, poderiam incentivar a participação a partir dos fatores de motivação por reconhecimento social observados por Bowman e Willis (2003).

Para os autores, é necessário que os grandes portais abordem de maneira diferente suas iniciativas de jornalismo participativo, de maneira a motivar o engajamento do público, o uso de técnicas de apuração e o registro crítico e aprofundado de sua realidade. (CORRÊA e MADUREIRA, 2010)

Com objetivos semelhantes, Belochio (2009) observou 96 capas da edição on-line do jornal gaúcho *Zero Hora*²², entre dezembro de 2008 e janeiro de 2009, buscando a frequência de utilização de chamadas para conteúdos colaborativos e *blogs*. Nessas edições, foram nove chamadas para a seção *Leitor-Repórter*, sendo seis entre as manchetes. Mais frequentes, 90 no

²² www.zerohora.com.br

total e 23 em manchetes, foram as chamadas para os murais de discussão. Já para os *blogs*, 82 chamadas foram realizadas, das quais apenas uma direcionava a uma página mantida por um colaborador que não era funcionário do *Zero Hora*.

Segundo a autora, a análise revelou que os jornalistas do jornal utilizam, também, as informações como um complemento da sua cobertura, como um acréscimo à apuração e uma forma de dar credibilidade às informações.

Um exemplo são as chamadas para a colaboração com informações sobre o trânsito nas estradas. Uma vez elaborada a matéria, profissionalmente, leitores são convidados a complementá-la com fotos ou relatos pessoais, sempre dentro do que foi abordado pela reportagem.

De fato, Nelson Sirotsky (2010)²³, presidente do grupo RBS, observa que: “[...]o jornalismo cidadão tem dificuldade de resolver plenamente o interesse do público. E esse interesse se resolve com bom jornalismo, com boa capacidade de produção, interpretação e análise. Com profissionais capazes de, quando recebem informações de pessoas na rua, saber perguntar, saber interpretar e transformar isso no interesse da comunidade como um todo”. Mesmo não o vendo como produto, ele acredita que o conteúdo gerado pelos usuários terá sim um papel nas mídias digitais: “Acho que o jornalismo cidadão vai continuar existindo, vai ser importante, mas não é ele que vai decidir o jogo. O que decide o jogo é a qualidade do jornalismo”.

Assim, os conteúdos colaborativos são utilizados pelo Zero Hora quando oportunos. Apesar de que o jornal dá destaque em sua capa ao conteúdo amador, a abertura acontece de forma moderada, em assuntos pré-definidos pela redação. O processo não configura uma mistura de produção amadora e profissional (*Pro-Am* na definição de Anderson, 2006), mas sim uma transformação conservadora em que o conteúdo participativo está sempre subordinado aos critérios do jornalismo tradicional e às pautas da redação (BELOCHIO, 2009)

Em um exemplo internacional, Burns, Saunders e Wilson (2008) observaram cases durante o processo eleitoral australiano de 2007, considerado o primeiro do país em que a internet desempenhou um papel fundamental. Em um ambiente de disputa entre grandes organizações de mídia e a comunidade on-line sobre as interpretações das pesquisas eleitorais, alguns exemplos de participação comunitária obtiveram sucesso.

²³ Em entrevista ao autor

É o caso, de acordo com os autores, do portal *You Decide 2007*²⁴ (YD). A estratégia era misturar conteúdos profissionais produzidos por jornalistas a nível nacional, com análises e informações vindas de diferentes partes do país através de cidadãos colaboradores.

Ao observar as estatísticas de audiência, pode-se perceber uma distribuição em cauda longa dos acessos únicos aos artigos. Em uma relação *Pro-Am*, oito dos dez artigos mais acessados foram produzidos por profissionais. Matérias amadoras, porém, tiveram a tendência de receber mais comentários em relação ao número de visitas. Os autores apontam que, com a distribuição em cauda longa, muito da capacidade em atrair e reter leitores, que poderiam virar colaboradores, se deve ao conteúdo profissional. Assim, pode-se concluir que jornalismo profissional é estimulante ao crescimento de comunidades colaborativas de jornalismo.

A principal diferenciação do conteúdo profissional e amador é a obediência a critérios jornalísticos tradicionais do primeiro e o foco mais em opinião e menos em investigação do segundo. Assim, no balanço final do YD, o portal contava com uma boa porção de reportagens investigativas de primeira mão, e muitos comentários das perspectivas locais de seus leitores (BURNS, SAUNDERS e WILSON, 2008).

Em cada um desses casos, nota-se que, em maior ou menor grau existe um senso de comunidade que rege a participação amadora. Seja em um panorama nacional, como nas eleições australianas, estadual, como no *Zero Hora*, ou local, como nas matérias enviadas ao *Gle ao Terra*, percebe-se um foco do cidadão em reportar da maneira possível o que está acontecendo em seu *local*.

A definição desse *local*, porém, pode variar. Em um fenômeno chamado de *Glocalização*, autores como Robertson (1992) argumenta que as possibilidades de comunicação abertas pela internet permitem que pessoas com interesses específicos em comum se conectem em escala *global* e construam laços comunitários tão fortes quanto os *locais*.

Esses interesses podem ser diversos. Mitchell (2009) dá o exemplo de grupos de imigrantes ligados ao noticiário de seu país, onde os valores e informações compartilhados são definidos pelo *local* nacional, mesmo que a quilômetros de distância. Existem ainda *locais* definidos, por exemplo, por uma torcida de futebol que, apesar de espalhada pelo mundo, cria um senso de comunidade e consome as mesmas informações e questionamentos de quem mora ao lado do estádio. Também existem comunidades que requerem um grande

²⁴ www.youdecide2007.com

conhecimento prévio, como as científicas, limitando a sua difusão e estreitando seus laços (BURNS, SAUNDERS e WILSON, 2008).

Podemos pensar os *locais*, ainda, como os territórios descritos anteriormente por Belochio (2009), espaços institucionalizados onde se estabelecem laços e relações de poder entre os participantes e existe um compartilhamento de ética, regras e costumes.

Quando um jornal foca esforços de cobertura em uma determinada comunidade local, seja ela geográfica ou não, assume uma posição de relevância dentro desse território. A partir do conhecimento prévio da área em que quer se especializar, o foco em determinados locais nada mais é que a segmentação dos veículo, conclamada como uma possível alternativa para o jornalismo em rede.

Para que se insira na comunidade, é necessário contar com o apoio dela, isto é, da aceitação e participação dos seus membros. A utilização da força da massa (ou *crowdsourcing*) é não só um recurso estratégico, mas também uma necessidade para cobrir todas as nuances das relações estabelecidas naquele *local*.

Essa configuração de organização jornalística, com foco estreito e participação do usuário, tem sido classificada sob a definição vaga de *hiperlocal*. A categoria é atualmente utilizada para descrever qualquer forma híbrida de jornalismo cidadão, comunitário ou alternativo, quando combinados com recursos interativos, da *Web 2.0*²⁵, e/ou alguma orientação comunitária.

Muito do suposto potencial das mídias hiperlocais, e sua projeção como o futuro da mídia, deve-se ao fato de que o termo representa muitos conceitos, adequados a muitas situações. Sob esta ótica confusa, é difícil analisar qualquer iniciativa do gênero ou definir o que exatamente são muitas das novas organizações empreendedoras do jornalismo. É necessário que se apliquem padrões mais rigorosos ao termo e na avaliação dessas iniciativas.

Um estudo de Metzgar, Kurpius e Rowley (2009) como preparação para o congresso de 2010 da *International Communication Association* e de sua divisão jornalística, a *Journalism Studies Division*, busca exatamente definir um ponto de partida para a análise da hiperlocalidade. São mídias que promovem o engajamento comunitário - seja pela

²⁵ O termo, creditado a Tim O'Reilly, representa a evolução de uma internet baseada em conteúdo e buscas textuais (1.0) para uma arquitetura de interatividade, compartilhamento de informações, mídias sociais e conteúdo criado pelo usuário.

participação na geração de conteúdo ou pelo ativismo subsidiado pelas matérias – e também buscam a “energia” e suporte financeiro necessários na própria comunidade.

Na tentativa de estabelecer fronteiras, propõe-se a seguinte definição para essas organizações ou iniciativas: as mídias hiperlocais têm bases geográficas, orientação para a comunidade, produzem notícias originais, são nativas da internet e pretendem preencher lacunas percebidas na cobertura de um assunto ou região, ou ainda promover o engajamento cidadão.

Mesmo nesses parâmetros, muitas organizações podem ser enquadrados em diferentes níveis em cada uma dessas seis categorias, dependendo da estratégia adotada pelos seus gestores. É preciso, então, compreender a influência de cada fator para avaliar como é o posicionamento dos objetos estudados:

- **Elementos Geográficos**

- É a maneira mais objetiva de se medir a operação de mídias hiperlocais. A cobertura costuma abranger um bairro, uma cidade ou uma região. Algumas iniciativas se propõem a cobrir áreas ainda mais amplas de maneira hiperlocal, com maior ou menor sucesso.
- Apesar de que, com a presença na internet, o único limitador de acessos seja a disponibilidade de internet para os usuários e a capacidade do servidor que hospeda a página, na prática o foco na cobertura local limita a audiência àquela região.

- **Orientação para a comunidade**

- Cidadãos engajados valorizam informações que otimizem sua atuação comunitária. A difusão de informações que preencham as lacunas deixadas pelos noticiários nacionais deve ser prioridade e receber destaque nos meios hiperlocais. O uso excessivo de materiais estrangeiros de agências de notícias, por exemplo, pode acabar com a sensação de comunidade

- **Produção de notícias originais**

- A reportagem envolve identificar pautas, manter fontes, analisar dados, escrever, editar e atualizar o site, tudo dentro de um prazo, de forma confiável e com o menor custo possível. Nesse processo, o treinamento jornalístico aumenta a confiabilidade e qualidade do produto final ao pensar a relação com a fonte, a checagem dos fatos, a imparcialidade e a pluralidade.
- A busca por notícias e o processo de revisão e edição representam grandes custos em uma redação e buscam garantir a precisão jornalística. Com o corte de custos nos grandes veículos, surgiram furos na rede de notícias que eram captadas e produzidas pela mídia tradicional. Os meios hiperlocais devem tirar vantagem desse aspecto ao utilizar essa “energia” da própria comunidade como meio para captar os fatos noticiosos e moderar ou editar os materiais publicados. Através do conhecimento que os próprios membros dessa comunidade têm sobre seu entorno.
- É preciso atentar, porém, para uma manutenção da pluralidade informativa que pode ser prejudicada pela maior participação como *pauteiros* de alguns setores da sociedade. Enquanto meios on-line argumentam que a própria internet oferece espaço e reflete a pluralidade, é necessário considerar que muitos grupos não têm recursos para defender suas idéias na rede.
- Dependendo do perfil dos colaboradores de cada iniciativa hiperlocal, a abordagem em relação à produção de notícias pode ser diferente. O estudo cita três exemplos: do *MinnPost*²⁶, formado por jornalistas veteranos e que adota praticas tradicionais jornalísticas; do *Voice of San Diego*²⁷ que, por ser constituído majoritariamente de jornalistas recém formados, adota práticas mais baseadas na orientação geográfica e no uso de novas linguagens; e do *RVA News*²⁸, que não tem processos jornalísticos estabelecidos e utiliza informações fornecidas por uma rede de *blogueiros* que moderam seus conteúdos entre si.

²⁶ www.minnpost.com

²⁷ www.voiceofsandiego.org

²⁸ www.rvanews.com

- **Natividade na Internet**

- Uma característica marcante das operações hiperlocais é a sua origem na internet. Diferente de outros movimentos, essas não tiveram uma outra “encarnação” em meios tradicionais, e portanto levam certa vantagem em seu mercado, já que nasceram na indústria em que competem atualmente.
- Apesar de ser importante, o domínio da tecnologia não é por si só garantia de sucesso. A disponibilização de uma plataforma avançada não é suficiente para estimular a participação de uma comunidade. Se a comparação for meramente técnica, os grandes meios tem ao seu lado estruturas e processos produtivos que os permitem ser muito mais eficientes e eficazes na produção de material informativo.

- **Lacunas Preenchidas**

- O jornalismo hiperlocal é a mais recente, de várias, tentativas de preencher a lacuna percebida no jornalismo sobre assuntos de interesse público. Burns, Saunders e Wilson (2008) concordam que o principal argumento em favor das iniciativas desse tipo é o rompimento com os critérios noticiosos da mídia tradicional, que não refletem o interesse público e democrático, ao incitar e buscar somente *gaffes* e conflitos.
- O jornalismo cívico, nos anos 1990, também já tentou preencher esse espaço, assim como os canais públicos específicos de assembleias municipais, estaduais e nacionais. As iniciativas não tiveram sucesso uma vez que interessaram somente a um público muito específico do meio político, e assim perderam gradualmente o apoio de fundações e demais financiadores.
- As mídias hiperlocais ainda não tiveram sucesso em preencher completamente as lacunas deixadas pela grande mídia, mas o argumento de que essas iniciativas optam por cobrir com maior profundidade certos temas específicos ainda é válido. Ao contrário das iniciativas da década passada, os meios hiperlocais têm a possibilidade de serem sustentados pela própria audiência ou por fundações comunitárias, o que reduz a dependência de fontes externas de recursos e de resultados concretos de audiência.

- **Engajamento cidadão**

- As organizações que focam seus esforços no hiperlocalismo têm potencial para serem incentivadoras do engajamento do cidadão em sua comunidade. Existem poucas dúvidas que a tecnologia empregada por elas – de interatividade, levantamento de informações e apresentação visual – melhora a capacidade do público de participar de debates e discussões democráticas. Porém, como vimos, as novas tecnologias não podem ser simplesmente plataformas abertas na rede, mas, a partir do incentivo à participação através de conteúdos relevantes, a mídia pode, sim, facilitar a representação da sociedade.

O estudo de Metzgar, Kurpius e Rowley (2009) conclui que o hiperlocalismo não existe como um ponto fixo em nenhuma escala. É um composto de medidas em diferentes parâmetros como a geografia e o engajamento cívico. O desafio é determinar o papel, escopo, e missão dos portais que adoram esse posicionamento.

O papel pode ser entendido como preencher a lacuna deixada pelas mudanças na mídia tradicional e na organização comunitária. O escopo deve ser definido pelas necessidades da comunidade *local* e pelo desenvolvimento das tecnologias que possam atendê-las.

Já a missão deve estar conectada com o desenvolvimento de ferramentas que promovam a governança democrática, seja pela participação dos cidadãos no processo de produção de notícias, ou pelo engajamento cívico resultante delas. Outro aspecto importante a se ponderado é o grau de conexão que a organização tem para/com sua comunidade.

O desenvolvimento desse tipo de jornalismo delimitado e mantido pela comunidade, remete a conceitos como o de jornalismo cívico, comunitário e/ou participativo. A busca por, um modelo de negócios de jornalismo essencialmente ligado ao noticiário local não é, em si, novidade.

Castilho (2009) nota que a evolução das tecnologias de informação permitiu e estimulou, a partir dos anos 1970, a globalização informativa. Com a possibilidade de cobertura ampliada, grandes corporações de mídia surgiram através de fusões ou a criação de novas organizações. Já antes, nos anos 1950, a polarização mundial entre os Estados Unidos e a União Soviética conferiu ao noticiário internacional grande interesse e importância.

Além da união de conteúdo atrativo e possibilidades tecnológicas, a partir dos anos 1980 houve ainda um barateamento da cobertura internacional, fruto da produção de grandes agências globais de notícias. A audiência, e consequentemente os anunciantes, se concentraram então nos grandes meios, que incorporaram as estações locais como meros retransmissores.

Mas, como abordado no terceiro capítulo, o modelo de grandes jornais e emissoras generalistas se esgotou nas últimas décadas, devido a - entre outros - uma maior oferta de informações e a crescente segmentação do mercado.

Não significa, contudo, que as iniciativas locais não existiram durante esse período. Pequenos jornais impressos comunitários tiveram grande difusão, com pequenas equipes jornalísticas (ou nem tanto) que cobriam os temas relevantes para o local.

Dornelles (2004) realizou uma pesquisa sobre os jornais comunitários no Rio Grande do Sul. Apesar de cada veículo possuir características próprias, alguns traços gerais puderam ser identificados. Primeiramente os leitores e assinantes se consideravam “sócios” dos jornais, isto é, viam-o como um parceiro para denunciar e resolver os problemas da comunidade. Também se enfureciam quando o conteúdo da reportagem os criticava ou prejudicava de alguma forma.

O sentimento de “parceria” pode ser visto como um ponto do jornalismo cívico, que prega e promove o ativismo cidadão e se posiciona como um instrumento dos usuários em favor de uma causa. Mas também evidencia uma das principais críticas a esse movimento, enfatizada por Allan Wolper (2003), o posicionamento da mídia, seja em favor de quem for, não é capaz de ser positivo pois qualquer alteração nos critérios de noticiabilidade dentro da redação acaba fatalmente por favorecer algum grupo social. E esse grupo é, geralmente, quem controla o financiamento da atividade de reportagem.

Outra característica marcante, no que diz respeito aos leitores, é o uso do jornal local como complemento aos noticiários regional e nacional. Não se espera que o veículo faça a cobertura, por exemplo, de questões internacionais, já que essa oferta é suprida por outros produtos. A ausência de materiais não-locais, seja por apuração própria ou vinda de agências de notícias por um lado reduz os custos dos jornais e por outro promove um senso de conexão com a comunidade necessário às organizações. Essa separação de responsabilidades de cobertura é uma das faces do jornalismo comunitário.

Por fim, a tendência entre os jornais pesquisados era a falta de uma separação clara entre jornalistas e audiência no processo de produção de notícia. Apesar de que o trabalho de apuração ser conduzido essencialmente pelos “empregados” do jornal, muito da *agenda* do veículo era pautada por contribuições dos leitores. Essa situação é uma característica marcante do jornalismo participativo. Porém, como no caso da pesquisa de Corrêa e Madureira (2010), a contribuição não chega ao nível de jornalismo cidadão e muitos dos conteúdos gerados pelos usuários (*UGC*, na sigla em inglês) eram meros flagrantes de realidade e materiais de divulgação, e não produtos jornalísticos propriamente ditos.

No entanto, os pequenos jornais sentem os abalos de variações de mercado mais facilmente e o ambiente de crise no impresso também levou ao fim de muitos veículos locais (DORNELLES, 2004).

Uma revisão estratégica dos grandes jornais, a partir da metade da década de 2000, levou-os a apostarem novamente no mercado local, preocupados com a perda desse mercado para a internet (CASTILHO, 2009).

Porém, os estudos, e as iniciativas de mercado mais recentes têm apresentado o hiperlocalismo como uma prática nova que, apesar de ter muitas raízes e características em comum, é independente destes conceitos. Diferentemente do jornalismo cívico, não há um posicionamento claro dos meios em favor de causas comunitárias. Os meios hiperlocais incentivam a participação do usuário mas de forma separada do conteúdo profissional, ou muitas vezes convocam os jornalistas/leitores para trabalhos de *freelancer* remunerados, o que afasta esses meios de um ideal de jornalismo cidadão.

O foco mais empenhoso também distancia as novas iniciativas do modelo de jornalismo comunitário. Apesar de ainda buscarem a tão importante conexão com a comunidade, as novas organizações estão muitas vezes ligadas a corporações maiores, de escopo nacional, e a possibilidades de financiamento tanto locais quanto expandidas.

As características do hiperlocalismo não são claras no campo teórico justamente porque as aplicações e usos no mercado são múltiplas. Para compreender melhor esse movimento é preciso avaliá-lo em exemplos reais.

Tomaremos, então três casos observáveis, que, apesar de estarem reunidos sob um mesmo nome –e se autoproclamarem hiperlocais – têm esforços e visões bastante distintos.

AOL/Patch

O primeiro é o *Patch.com*, iniciativa lançada em 2007, logo adquirida pela *AOL* e comandada pelo ex vice-presidente do *Google* Tim Armstrong. A *AOL* já anunciou investimentos de US\$50 milhões na organização em 2010 e planeja atender cerca de 500 localidades ainda nesse ano. A idéia do *Patch* é ter um editor em cada pequena comunidade, responsável por agregar conteúdos, controlar as pautas e o orçamento da filial.

É também de responsabilidade do editor, promover o cadastro dos comerciantes locais em um diretório de produtos e serviços. Para muitos comerciantes, é uma oportunidade de estrear na internet, para o *Patch* cria-se uma base de dados receptiva a futuras ofertas de anúncios ou soluções da *AOL*.

Cada localidade tem a disposição, ainda, um orçamento para remunerar reportagens e fotografias produzidas por *freelancers*. Embora o *Patch* não divulgue números, especula-se que cada editor possua de US\$500 a US\$1000²⁹ por mês para esse fim.

Existem, porém, críticas ao modelo de negócio do *Patch*. Alguns jornalistas como Rothman (2010)³⁰ e Kennedy (2010)³¹ publicaram matérias em que analisam a organização como uma espécie de *McDonalds* ou *Walmart* das notícias, que através de modelos de negócio mais eficientes, e custos menores, competem deslealmente com as pequenas lojas ou, no caso, jornais locais, levando-os à falência. Mesmo com essas grandes organizações insistindo nos princípios do livre mercado e da livre concorrência, tão caros aos norte-americanos, diversos movimentos comunitários surgiram para repelir a instalação de grandes franquias.

Outro ponto criticado é o desafio que a iniciativa enfrenta ao utilizar conteúdo hiperlocal “federado”, vindo de diversas fontes locais. Burns, Saunders e Wilson (2008) alertam que quando um site adota como fonte de notícias exclusivamente uma comunidade geograficamente local, o desafio tende a ser menor, já que o conhecimento comunitário serve como moderação para a qualidade do conteúdo.

²⁹ Considerando que o novo investimento - para a abertura de mais 450 páginas locais - foi de US\$50 milhões e que, segundo informações da *BusinessInsider.com* (disponível em: <http://www.poynter.org/column.asp?id=45&aid=190031>) cada editor custa, ao total, cem mil dólares por ano.

³⁰ www.laweekly.com/2010-09-30/news/patch-the-walmart-of-news

³¹ www.dankennedy.net/2010/08/05/hard-times-working-the-patch

Por essa razão, o *Patch* definiu como estratégia de recrutamento para seus editores, atrair não somente jovens talentosos, mas jornalistas de uma faixa etária mais ampla que tivessem uma forte ligação comunitária evidente.

O conteúdo profissional, e jornalístico, produzido serve então como um atrativo para a leitura e participação comunitária, no que pode ser visto como uma condição rudimentar *Pro-Am*, onde mesmo que os conteúdos amadores e profissionais não se misturem perfeitamente, atendem a nichos específicos, como informação e análise, e se complementam (BELOCHIO, 2009; CORRÊA e MADUREIRA, 2010).

O *Patch* já há algum tempo não está sozinho nesse mercado de hiperlocalismo em rede. O *NY Times* lançou seu projeto denominado *The Local*, com a mesma premissa básica, mas sem a pretensão de alcance nacional. No caso do *Times*, a página de cada comunidade é mais rudimentar, com uma espécie de *blog* atualizado por voluntários, estagiários e alguns jornalistas residentes na área. Joe Strupp (2009), narra em uma matéria na revista *Editor & Publisher*, como sua modesta página comunitária, na pequena cidade de Maplewood, Nova Jérsei, se viu de repente competindo com gigantes da mídia como o *NY Times* e a *AOL*.

No Brasil, a *RBS* também tem uma iniciativa muito similar. O grupo de comunicação já possui páginas em nove cidades, uma em Santa Catarina e oito no Rio Grande do Sul, onde produz e apresenta conteúdo estritamente local. Sirotsky (2010) vê esse foco no local como uma prestação de serviço essencial à presença do grupo no mercado: “Essa lógica para mim é sólida, de que as pessoas vivem a partir do seu endereço, sua rua, seu bairro e sua cidade. Acho que uma empresa que quer ter, e preservar, uma ligação forte com seu consumidor, ela tem que oferecer produtos para o seu consumidor a partir de seu interesse local.”

Quanto à monetização e sobrevivência econômica, o hiperlocalismo em rede apresenta uma vantagem em relação às demais alternativas por possuir mais de uma opção de cobrar pelo conteúdo. Pode-se vender anúncios e outras oportunidades para anunciantes nacionais que queiram atingir mais de uma comunidade de forma coordenada e específica. Por outro lado, um dos grandes desafios das páginas locais é voltar a cativar o pequeno anunciante local, que mantinha ou ainda mantém o jornalismo comunitário.

Sirotsky (2010) argumenta que os dois cenários podem ser unidos: “[é possível] oferecer uma audiência hiperlocal que em seu somatório representa uma oportunidade grande. E simultaneamente oferecer uma relação quase que paroquial, sobre o que está acontecendo na

igreja, no clube, o filme que vai passar na semana no teatro, no auditório. Essa é a lógica do hiperlocal, oferecer essas duas condições”.

Ao recordar as seis características propostas por Metzgar, Kurpius e Rowley (2009) podemos considerar que o *Patch* é claramente nativo da internet, e um modelo de negócios somente possível por ela. Tem elementos de demarcação geográfica bastante fortes, determinados pela direção nacional.

Quanto á orientação para a comunidade, a produção de notícias originais e as lacunas preenchidas na cobertura da mídia tradicional podem ser consideradas razoáveis. Existem esforços explícitos para contratar editores com fortes raízes locais e pressão pela produção e cumprimento de metas semanais, mas o fator do capital humano disponível pode justamente limitar esses aspectos. Apenas algumas das “filiais” do *Patch* - aquelas que têm os melhores editores - conseguem produzir conteúdos originais e relevantes.

Por último, o estímulo ao engajamento cidadão é um ponto fraco da plataforma. Por não produzir matérias investigativas, e de cunho fiscalizador do governo local, em quantidades suficientes, a iniciativa tem pouco impacto quanto à mobilização cívica por causas específicas. Ao atribuir uma correspondência numérica para cada uma das avaliações, podemos observar a relação entre esses fatores de forma gráfica:

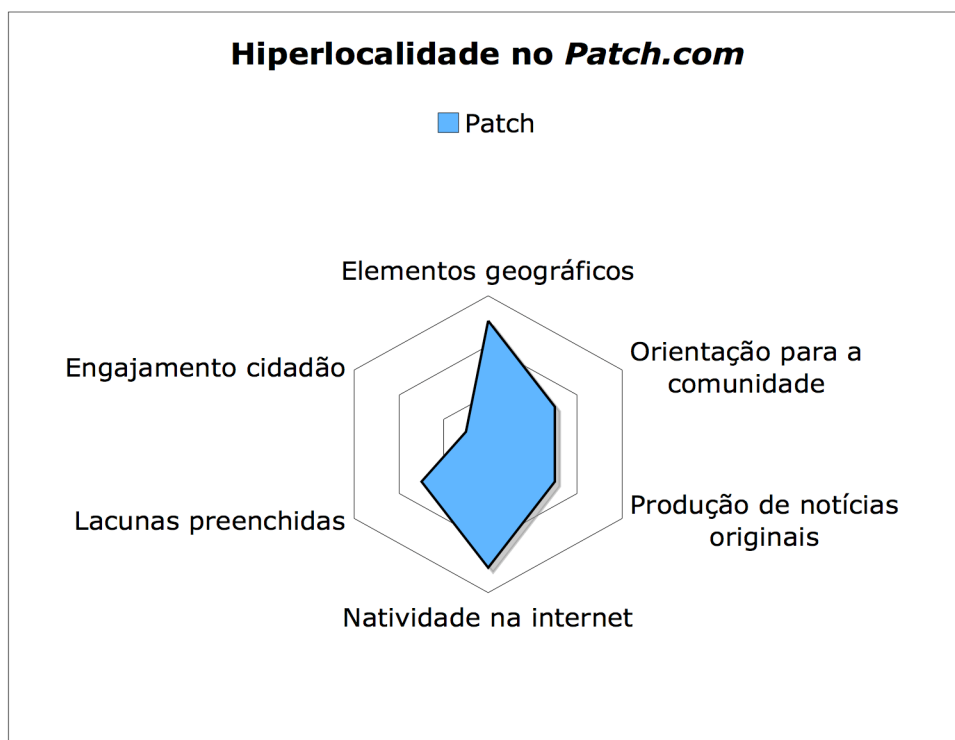


Figura 1: Hiperlocalidade no Patch.com

Texas Tribune

Um caso distinto é o da iniciativa sem fins lucrativos *Texas Tribune*, lançada em 2009 em Austin, Texas. Com a utilização de diversas fontes de receita, a organização, apesar de não retirar lucros, garantiu fundos para três anos de funcionamento, através de uma captação inicial, e busca agora maneiras de ser auto-sustentável.

A principal aposta e diferenciação do *Tribune* é de oferecer ferramentas inovadoras na produção, apresentação e difusão das notícias de interesse público no âmbito estadual. O que levanta o questionamento de se um meio com esse foco amplo pode ser considerado hiperlocal. Apesar de que existem alguns exemplos de páginas que tratam grandes regiões como hiperlocais, não há uma resposta definitiva sobre a questão (METZGAR, KURPIUS E ROWLEY, 2009).

Podemos pensar o hiperlocalismo como o foco em um território bem demarcado e não necessariamente geográfico, de acordo com o modelo proposto por Lemos (2006) e Belochio (2009). O *Tribune* afirma³² que sua área de cobertura abrange todos os tópicos que estão ligados diretamente ao orçamento estadual, como energia, segurança, educação, saúde, entre outros.

Outra característica manifesta da iniciativa é a da complementariedade com outros meios, no caso locais e nacionais. O portal busca ser uma suplemento aos esforços de cobertura investigativa jornalística, distribuindo, inclusive seu conteúdo para outros veículos.

O objetivo final é incentivar o debate e participação informada dos cidadãos na política, o que Castilho (2009) aponta como uma retomada de certos valores do jornalismo cívico com a chegada da internet. A diferença, nesse caso, é de que não há um intenção de posicionamento do veículo no debate. Além disso, o financiamento da organização vêm de múltiplas fontes, grandes e pequenas, corporativas e individuais. Assim, espera-se que não ocorram os problemas da parcialidade em favor dos financiadores, citados por Wolper (2003).

Há, ainda, a questão da natividade na internet, com a utilização de ferramentas que são possíveis somente no meio on-line. É o caso de grandes bancos de dados com o salário de cada cargo público estadual, ou os detalhes de cada representante eleito³³. Além de uma

³² www.texastribune.org/about

³³ www.texastribune.org/directory/

biblioteca virtual que contém mais de 80 *gigabytes* de documentos do governo como atas e pareceres (LANGEVELD, 2009).

Outro fator importante, segundo o estudo de Metzgar, Kurpius e Rowley (2009), é a produção de notícias originais e relevantes. Nesse quesito o veículo texano apresenta uma grande quantidade de conteúdo jornalístico profissional e investigativo. A composição da redação foi feita, principalmente, pela contratação de repórteres experientes e renomados dos jornais tradicionais do estado. O editor-chefe e co-fundador, Evan Smith, trabalhou 17 anos na revista *Texas Monthly*, ganhadora de diversos prêmios jornalísticos, onde foi editor e posteriormente vice-presidente.

De fato, a grande maioria do conteúdo publicado segue o formato e o modelo de produção típicos do jornalismo. A participação do usuário é restrita a comentários nos *blogs* e incentivada nos eventos de debate e arrecadação promovidos pela organização. Existe, porém, uma abertura ao conteúdo externo na forma de acompanhamento das notícias políticas estaduais através de serviços como o *TribWire*³⁴ e o *TweetWire*³⁵. As duas páginas agregam comentários e informações políticas vindas dos próprios representantes ou de outros veículos, através dos seus sites próprios ou do *Twitter*.

O objetivo do *Tribune* é preencher as lacunas de cobertura comunitária ao syndicar o seu conteúdo, ou seja, disponibilizá-lo gratuitamente para republicação em outros meios, cobrando apenas a devida citação da origem do material. Assim, espera contribuir para que jornais ainda menores consigam oferecer cobertura política de qualidade, através da seleção das matérias publicadas pelo *Texas Tribune* que interessem ao seu público (LANGEVELD, 2009). Nesse sentido, configura-se uma relação onde o meio está mais próximo de outros veículos regionais, maiores ou menores, aos quais pode complementar a cobertura de política, do que do consumidor final da informação. Esse aspecto prejudica a orientação comunitária, a conexão com o público e a sensação de que o meio é parte ativa da comunidade.

Apesar disso é uma poderosa ferramenta de engajamento cívico, ao produzir informação jornalística valiosa à participação do usuário em sua comunidade, fator crucial aos meios que se propõem ao hiperlocalismo (BURNS, SAUNDERS e WILSON, 2008). Também se destaca pelo uso eficiente da tecnologia, no caso de bancos de dados com representações gráficas simplificadas, não apenas como uma plataforma aberta, mas como soluções para a compreensão de grandes quantidades de informação.

³⁴ www.texastribune.org/tribwire/

³⁵ www.texastribune.org/tweetwire/

Essas características - de territorialização, complementariedade, natividade na internet e engajamento cidadão – levam classificar o *Texas Tribune* como um meio hiperlocal peculiar, cujas diferenças podem ser vistas como um distanciamento do modelo proposto ou uma diferenciação com o objetivo de otimizar o mesmo. Na análise gráfica, podemos observar a correlação entre produção de notícias originais e das lacunas preenchidas na cobertura tradicional:

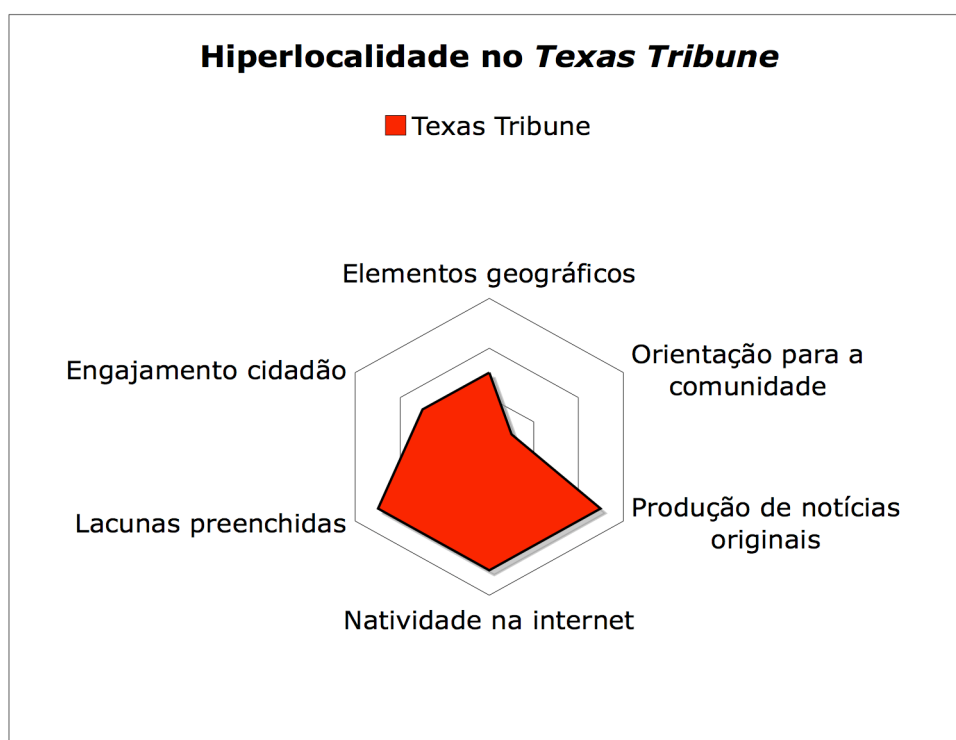


Figura 2: Hiperlocalidade no *Texas Tribune*

Spot.us

Por último, temos o exemplo do *Spot.us* que surge a partir de um projeto pessoal de Dave Cohn, através de uma doação da *Knight Foundation* em 2008. Fundação que incentiva iniciativas de inovação em modelos de jornalismo. Com bases em São Francisco e Los Angeles, Califórnia, o objetivo do site, de acordo com Cohn³⁶, é incentivar o jornalismo cívico, investigativo e local.

³⁶ spot.us/pages/about

Para isso, o portal agrega idéias de reportagem vindas do público local que apontam, ainda que superficialmente, para questões relevantes na comunidade. A partir desse direcionamento, jornalistas *freelancers* desenvolvem pautas que abordam e sugerem angulações para esses temas, além de orçar a apuração investigativa da matéria. O público, então, é convidado a doar o valor necessário através de micropagamentos individuais.

Existem, ainda, barreiras que estabelecem um número mínimo de doações, para evitar que temas específicos sejam custeados por partes interessadas. O modelo se baseia no conceito de *crowdfunding*, onde a possibilidade de financiamento está na arrecadação de pequenos valores individuais de grandes grupos de usuários. Além da arrecadação direta, os usuários cadastrados no *Spot.us* podem ganhar créditos a serem utilizados no site ao responder a questionários de publicidade.

Assim como no caso do *Texas Tribune*, uma vez produzido, o conteúdo é disponibilizado para uso em quaisquer outros veículos, desde que devidamente creditado. Outros meios podem negociar, ainda, contratos de exclusividade ou de prioridade na publicação. Nesses casos, o dinheiro cobrado volta para os usuários que financiaram inicialmente a notícia, também na forma de créditos para uso futuro.

Em entrevista ao site da *Knight Foundation*³⁷, Cohn afirma que não concebeu o *Spot.us* como uma organização de mídia e sim como uma plataforma on-line de promoção de jornalismo investigativo. A intenção colaborativa do *Spot.us*, já foi utilizada, inclusive, pelo *NY Times*, que republicou uma matéria do portal sobre a poluição no oceano Pacífico³⁸.

A interação com a comunidade se dá de forma hiperlocal, mas também fragmentada, ao permitir que qualquer internauta, de qualquer localidade, financie matérias de seu interesse. Um exemplo é uma reportagem em texto e vídeo sobre a demissão de imigrantes pela *American Apparel*³⁹, empresa de roupas baseada em São Francisco, e notória defensora de políticas mais brandas de imigração. Apesar da relevância local, a matéria abordava um tema e uma empresa de alcance nacional.

Nesse caso, podemos também ver a comunidade de doadores como um território não geográfico, composto por pessoas que têm interesse em jornalismo investigativo produzido nas cidades-base do *Spot.us*.

³⁷ www.knightfoundation.org/news/knight_news/knightnews_01_5q.dot

³⁸ www.nytimes.com/2009/11/10/science/10patch.html?_r=1&src=tw%20width

³⁹ spot.us/stories/308-immigration-reforms-how-a-broken-system-breaks-communities

O portal estimula, nas palavras de Cohn, o jornalismo cidadão e cívico, mas, como ele mesmo reconhece, esses modelos são empregados fora de suas definições originais. Não se estimula a participação do usuário na apuração e produção de conteúdo, como no conceito de Bowman e Willis (2003), nem mesmo sua participação como fonte de informações, conforme proposto por Corrêa e Madureira (2010). A proposta é que o cidadão desempenhe o papel antes reservado aos gestores das organizações de mídia, de direcionar a cobertura jornalística ao controlar a distribuição dos recursos.

Assim, observa-se um jornalismo cívico que segue o mesmo princípio básico de sua definição e apresentação tradicionais, nos anos 1990, conforme discutida por Castilho (2009), Lewis et al. (2010) e Mitchell (2009). Mas com uma configuração diferente, onde em vez de o jornal apontar ao leitor as prioridades que exigem ativismo e engajamento cidadão, é o leitor que foca os recursos na direção das questões e causas que considera mais importante. Isso sem comprometer a qualidade e o profissionalismo do material apurado, como no caso do jornalismo cidadão.

Ao analisar as características do *Spot.us* em relação ao modelo proposto por Metzgar, Kurpius e Rowley (2010) podemos definir que a organização tem certamente um modelo específico e nativo da internet, principalmente pelo uso de micropagamentos. Outro fator é a manutenção de uma comunidade de doadores on-line, que pode se estabelecer como um exemplo da *glocalização* de Robertson (1992), onde indivíduos com características e localizações diversas se reúnem em torno de interesses comuns.

O que também tem relação com as características de elementos geográficos, ao focar somente em questões que afetam as cidades onde opera, e de orientação para a comunidade, ao propor uma nova forma de ativismo cívico jornalístico para seus leitores.

Quanto à produção de notícias originais, o *Spot.us* leva desvantagem em relação a outras organizações por possuir um ritmo de produção mais lento. Como as propostas de pautas financiadas são geralmente mais profundas e investigativas, o site não consegue acompanhar a velocidade dos acontecimentos recentes e das *hard news*, mesmo que locais.

Da mesma maneira, ainda que tenha uma função importante no preenchimento das lacunas deixadas pela mídia tradicional, perde um pouco seu papel de complementaridade pelo ritmo diferenciado com que entrega matérias para o consumo dos leitores. Existe a possibilidade, porém de que essas lacunas sejam preenchidas nos próprios grandes veículos como o *NY Times*, ao republicar ou adquirir exclusividade sobre o material produzido através do *Spot.us*.

Por último, existe estímulo ao engajamento cidadão pelo conteúdo das reportagens produzidas, que em geral abordam temas ligados à ação cívica e política, mas principalmente por propor uma forma inovadora de contribuição do usuário. A novidade e o senso de comunidade que o site procura criar com seu sistema de rateio dos custos de produção das reportagens, remetem a alguns dos fatores que Bowman e Willis (2003) citam como estimulantes à participação de usuários na internet.

É o caso das possibilidades:

- **de conquistar status**, ao alcançar a posição de maior doador, ou doar uma grande quantia a uma reportagem;
- **de informar e ser informado**, tomando parte ativa na produção e recepção de notícias;
- **de criar conexões**, ao compartilhar o interesse por certas pautas;
- e principalmente de **criar**, ou ter a sensação de modelar a cobertura e o *agenda setting* local.

Com a análise gráfica, podemos observar essas características:

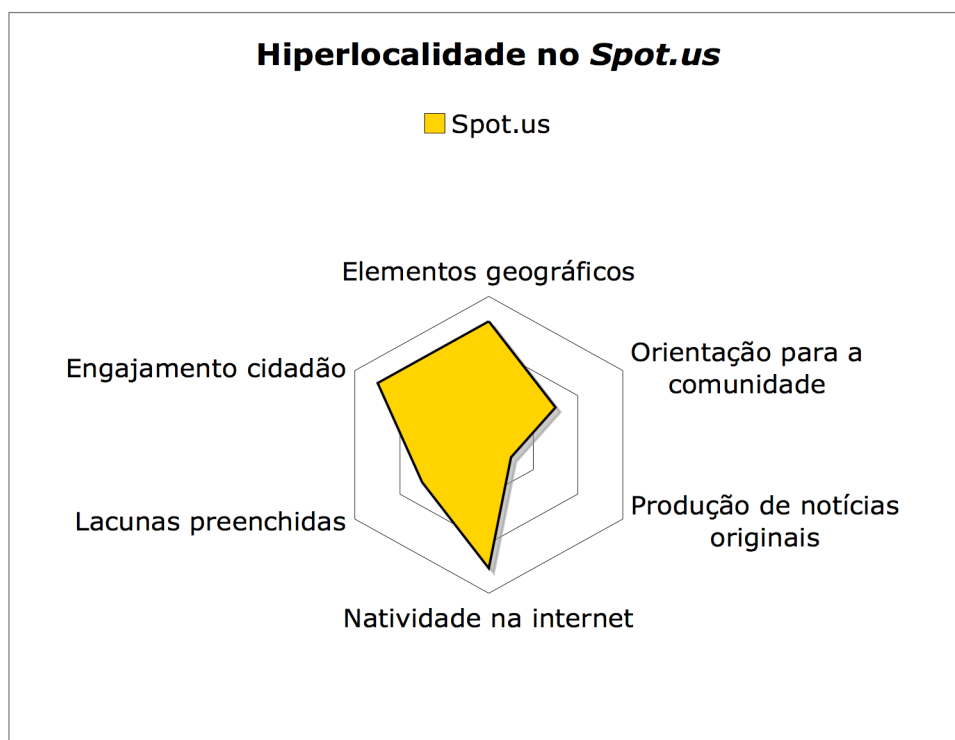


Figura3: Hiperlocalidade no Spot.us

Como visto, não há um quadro teórico específico para definir a hiperlocalidade de um meio, já que as diferenciações podem ser vistas como abordagens diferenciadas de mercado ou critérios para excluir o veículo dessa classificação. Também não existe sentido, ou métodos, para avaliar se um meio é mais hiperlocal que outro. Mas, ao analisar exemplos concretos, podemos colocá-los frente a frente como uma maneira de ilustrar a situação e os rumos desses veículos.

Com base no observado, três características são comuns nos casos tratados. A primeira, e mais forte, é a natividade na internet: muitos dos recursos hiperlocais, e do senso de comunidade que procuram despertar, são somente possíveis em uma ambiente interativo em rede. Em menor grau, temos a necessidade de preencher lacunas deixadas pela mídia tradicional, que é o mercado onde as iniciativas podem procurar financiar seu funcionamento, seja com fins de lucro ou não. E, ao final, os elementos de demarcação geográfica, mais fracos no caso do *Texas Tribune*, mas muito presentes no *Spot.us* e no *Patch*, como forma de demarcar e mobilizar a comunidade atendida. De forma gráfica temos:

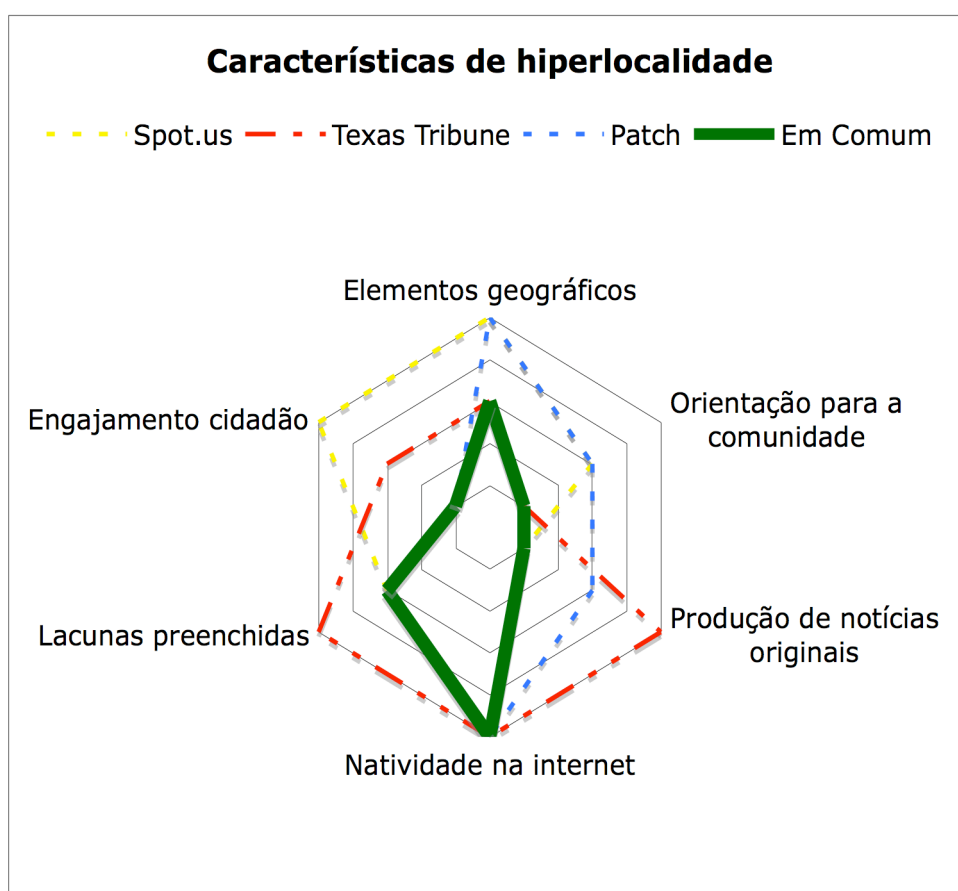


Figura 4: Características em comum de Hiperlocalidade

No entanto, essa constatação não é suficiente para estabelecermos um padrão para as iniciativas hiperlocais ou uma caixa onde se possa agrupar todas. É útil no sentido de criar um filtro mínimo para posterior análise mais aprofundada de cada iniciativa.

Até por que, a própria definição, pelos gestores, de um posicionamento hiperlocal não é um fim em si, mas uma ferramenta para operar em uma área do mercado onde o consumidor exige um produto específico.

Essa segmentação pode ser vista em um contexto de aproximação dos veículos a um interesse do público, no caso local, não atendido pela grande mídia generalista. Mitchell (2009) e Giles (2010), por exemplo, incluem o movimento hiperlocal ao lado do jornalismo ativista, por ambos se dedicarem à segmentação extrema, por uma causa, ou comunidade, como maneiras de buscar receitas que sustentem, e remunerem, a prática jornalística.

Capítulo 6

Jornalismo voltado aos usuários

Jornalismo segmentado versus de interesse público

O caminho para as “sem fins lucrativos”

A segmentação dos produtos jornalísticos, principalmente na internet, é uma das armas na busca para alcançar, ao menos, uma sustentabilidade financeira. Seja através de estratégias de hiperlocalismo, geográfico ou não, ou pela adoção de um foco ativista por certas causas, a idéia por trás desse posicionamento é basicamente a mesma: estar mais perto do cliente final.

Mesmo as organizações jornalísticas sem fins lucrativos como o *ProPublica*⁴⁰ e o *Center For Public Integrity*⁴¹ - que se dedicavam quase que exclusivamente a fornecer conteúdo de cunho investigativo para grandes meios através de parcerias – começam a voltar seus esforços, também, para o público em geral. Isso devido ao fato de que, mesmo entre o setor não comercial, a competição entre veículos na rede cresceu muito mais do que o total dos recursos disponíveis para sustentá-los (McGANN, 2010).

Recordando os exemplos de Giles (2010) e Shirky (2009), foi justamente no momento em que as grandes revistas generalistas saturaram o mercado total, nos anos 1960, que publicações segmentadas conquistaram seu espaço. Com um modelo baseado em anunciantes, logo que a publicidade migrou para oportunidades de divulgação mais dirigidas e específicas, o poder econômico dos grandes veículos diminuiu, abrindo brechas na cobertura a serem exploradas por meios menores, mais ágeis e mais focados. Hoje, se pensarmos o mercado das revistas de maneira quantitativa, vemos nitidamente uma segmentação parcial, onde poucas publicações generalistas ainda concentram algum poder.

No on-line, o aperto de contas dos grandes meios leva a uma situação parecida, onde os antigos líderes de mercado têm sua atuação limitada, de certa forma. Se no passado os gestores dos veículos jornalísticos podiam sacrificar uma parte de seus lucros em função de uma cobertura mais ampla - para gerar maior credibilidade e notoriedade, e, em consequência, mais lucros – essa margem não existe mais. É preciso fazer escolhas e compromissos ao

⁴⁰ www.propublica.org

⁴¹ www.publicintegrity.org

definir o que será produzido, o que pode ser visto como segmentação ou como abandono de certos temas. (LEWIS, 2007; HAMILTON, 2009).

Mesmo que fosse possível uma cobertura total e genérica, do ponto de vista de custos, seria difícil para os veículos encontrar consumidores dispostos a pagar por esse tipo de notícias. Por diversas questões, desde assuntos abordados previamente - como o modelo econômico do jornalismo, problemas com as interfaces de pagamento e a própria dificuldade de precificação dos bens de informação - até mesmo a separação clássica entre notícias de *interesse público* e de *interesse do público*.

Se, na era pré-internet, essa diferenciação tinha impacto maior na definição dos critérios de noticiabilidade do que propriamente na venda das notícias, no mercado on-line a situação se inverteu. Com a possibilidade de venda individual de notícias, e a presença massiva de concorrentes na rede, é essencial pensar o grau de interesse que o usuário tem por cada matéria.

Mitchell (2009) afirma que existe uma grande quantidade de notícias as quais os jornalistas acreditam que os leitores *tenham* que ler (que julgam ser de interesse público), mas que o mesmo público não *quer* ler na mesma medida. O problema dessa disparidade, segundo o autor, é que em uma economia cada vez mais baseada no usuário, esses só darão suporte financeiro àquilo que *querem* ler. Ou seja, a quantidade de jornalismo de interesse público será diretamente proporcional ao apoio dos leitores, o que pode significar uma redução bastante significativa.

Isso porque, segundo Hamilton (2009), as perdas provenientes da falta desse tipo de notícias não são sentidas individualmente. Do outro lado, informações a respeito de empregos, compras, entretenimento ou certas questões comunitárias são procuradas porque ignorá-las leva a uma sensação de perda individual e de deslocamento social.

De fato, os autores Ori e Rom Brafman (2008), ao analisarem o papel da irracionalidade no consumo no livro *Sway*, apontam que um dos motivadores mais poderosos do comportamento irracional de compra é a sensação de perda individual em sociedade, de que você esteja levando desvantagem em relação aos seus pares.

Já a perda das notícias ligadas à questões macro como política ou meio ambiente, por exemplo, não é tão marcante pois indivíduos podem “optar” por serem ignorantes nesses aspectos sem, necessariamente, observar as perdas pontuais que a escolha acarreta (HAMILTON, 2009).

Fazendo uma rápida, e básica, distinção dos dois tipos de notícia, temos que o interesse público representa a notícia que “contribui para o desenvolvimento intelectual, moral e físico do cidadão. Com informações que possibilitem ao leitor refletir, tomar decisões e exercer a cidadania”. Enquanto o interesse do público é representado, em geral, por situações insólitas, de inversão de papéis, de interesse humano ou de feitos excepcionais (VIDAL, 2010. pg.4).

O conceito de notícia de interesse público, porém, como veremos mais a frente, é mais complexo e profundo, mas a definição da autora é útil para uma primeira análise.

A questão é, se um dos papéis do jornalismo, hiperlocal ou não, é contribuir para um enriquecimento do debate comunitário, o quanto os consumidores demandam de matérias desse tipo, e como percebem esse desejo? (MITCHELL, 2009)

Se partirmos de um ponto de vista estritamente econômico e mercadológico, o interesse público é decorrente, naturalmente, do interesse *do* público, ou seja, da demanda. O declínio de certo tipo de jornalismo é somente parte do processo de destruição criativa que remodela o mercado de acordo com as demandas da sociedade.

Por outro lado, ainda sob um enfoque econômico, o jornalismo ligado à questões públicas sempre esteve a beira da falência de mercado pois, sendo um bem de informação, tem características e comportamentos diferenciados, como tratado anteriormente no primeiro capítulo (HAMILTON, 2009).

No estudo de Leão e Mello (2003) sobre o “valor do cliente” nos jornais on-line, que trata do que os consumidores buscam em um produto jornalístico na internet, os autores constataram a diversidade de usos das informações. Ao avaliar a cadeia de meio-fim – que identifica os atributos perceptíveis do produto, a consequência que geram e os valores pessoais aos quais essas consequências remetem – o principal valor pessoal motivador do consumo foi diversão e prazer, com segurança em segundo e sentimento de inclusão em terceiro lugar. De certa maneira, os resultados confirmam a prioridade ao sentimento social de aversão a perda (segurança e inclusão) e remetem a uma tendência ao entretenimento em paralelo ao jornalismo.

Muito dessa tendência no mercado on-line deve-se a consolidação dos portais na internet como efetivas portas de entrada ao mundo virtual, mas que agregam também conteúdos de diferentes tipos como tentativa de prender o leitor em suas páginas. Com isso, a distinção entre veículos jornalísticos e de entretenimento tornou-se mais complexa na rede. (CORRÊA e MADUREIRA, 2010; SANTOS, 2010)

Se os valores pessoais que remetam ao interesse público não estão entre os principais apontados pelos clientes, pode-se supor que não existirá, na outra ponta da cadeia de meio-fim, grande demanda por produtos que tenham esses atributos.

De fato, Hamilton (2009) argumenta que não existe pressão por um jornalismo investigativo que cobre responsabilidades e fiscalize o poder. O autor vê justamente esse tipo de cobertura – principalmente nos jornais locais e estaduais - como o mais em risco, principalmente pelo fator do custo. Mesmo que tenham grande impacto, ou levem a melhorias profundas, essas matérias são as mais caras de serem produzidas e portanto, tem menos chances de serem empreendidas. Além disso, uma vez publicadas, se tornam *commodities* na rede e perdem seu valor financeiro.

Para ilustrar a relação, o autor cita uma série jornalística realizada pelo jornal *News & Observer*⁴², de Raleigh na Carolina do Norte, a respeito do sistema estadual de liberdade condicional. As matérias revelavam as deficiências do modelo adotado pela polícia e chamavam a atenção ao grande número de homicídios cometidos por criminosos em liberdade parcial. Apesar do debate e das mudanças originadas do trabalho jornalístico, o jornal não recebeu retorno financeiro do público pelas mortes que “evitou”. Isso porque, os leitores são incentivados a utilizar os benefícios gratuitamente (“*sit back and free ride*”) já que, uma vez que essas histórias são escritas, todos se beneficiam das mudanças causadas, independentemente de serem leitores ou assinantes.

Novamente pensando nas características diferenciadas dos bens de informação, a dificuldade de excluir usuários não pagantes do consumo é remota. O que impede o compartilhamento de bens privados é meramente um marco legal. Se quisermos realmente impedir que outros utilizem nossos carros, casas ou computadores, precisamos adquirir ferramentas tecnológicas como chaves, alarmes e senhas de proteção. No caso dos bens de informação, porém, as tecnologias agem justamente no sentido contrario, de difundir o conteúdo.

No entanto, não é somente o interesse próprio que move a ação individual. De fato, pode-se observar ações como doações à comunidade, doação de sangue e trabalho voluntário em um contexto de comprometimento em prol do coletivo. Existem casos de sucesso, por exemplo, de cobrar taxas de navios que utilizam serviços de faróis, de acordo com suas rotas, o que poderia ser facilmente sonogado. No caso de bens de mercado, como iluminação

⁴² www.newsobserver.com

pública, muitas vezes é mais barato oferecer irrestritamente o acesso do que impor barreiras legais ou tecnológicas de exclusividade (VARIAN, 1998).

A observação econômica nos leva a crer que um balanço viável entre pagantes e usuários grátis é possível nos casos de interesse público, quando é notório o benefício coletivo mesmo que esse exija o comprometimento de alguns indivíduos. Mas essa suposição remete outra vez à definição do que é interesse público.

O termo, como tantos outros no jornalismo, não tem uma definição firme e definitiva. Mesmo porque a macro divisão das notícias entre duas categorias, interesse público e *do público*, é uma generalização e resumo dos diversos critérios de noticiabilidade presentes na decisão dos *gatekeepers*⁴³. Critérios, segundo Traquina (2005), como: notoriedade, proximidade, relevância, novidade, tempo, notabilidade, inesperado, conflito e infração. Assim como a objetividade ou independência jornalística pode ser vista como um resumo de aspectos como credibilidade, precisão, apresentação e formato da notícia (FRIEND e SINGER, 2007).

A prática do jornalismo de interesse público também não é livre de questionamentos. Karam (2007, pg.73) defende que “dimensionar os limites da privacidade, do interesse público e da própria noção de liberdade conectada com a responsabilidade social é um dos dilemas da ética jornalística contemporânea”. Ética essa que deve se adaptar a um ambiente em que “a realidade e sua crescente complexidade se constituem como movimento e não como paralisia, envolvendo a noção de processo, contradição e dialética” (pg.74).

Para possibilitar o presente estudo - que não se propõe a analisar a fundo as definições clássicas do jornalismo – optou-se por analisar o interesse público através dos tipos de abordagens utilizadas pelos novos modelos de veículos on-line.

Temos o jornalismo ativista, caracterizado no exemplo de Giles (2010), de um meio que foca toda sua cobertura no esclarecimento de um tema específico, no caso a ONG *Circle of Blue*, que cobre pautas relacionadas a situação da água no mundo. Essas organizações diferem das ONGs ativistas tradicionais por empregar jornalistas e realizar reportagens exclusivamente de aspecto jornalístico.

⁴³ Aqui entendido como os jornalistas e editores - pautados pelas “regras” da organização para o qual trabalham - que decidem o que será ou não será notícia.

Ou seja, contribui-se para uma causa não com dinheiro ou manifestação de apoio a determinadas ações, mas com a produção, e distribuição através de veículos maiores, de notícias relacionadas ao tema.

Silva (2006) considera que - como muitos desses temas não são propriamente fatos acontecidos - é preciso que sejam *mediados*, trabalho de dar valor e sentido ao debate realizado pelo jornalismo ativista, e *mediatizados*, que consiste no papel das grandes organizações de divulgar e patrocinar o debate na esfera pública.

Outra possibilidade é o jornalismo cívico, que assumia um papel ativo como incentivador democrático. Como visto anteriormente, uma mistura de falta de recursos e resultados levou à “morte” aparente dessa modalidade no fim dos anos 1990 nos Estados Unidos. Com a internet, porém, há o resgate parcial de algumas características, como o incentivo ao voto e à participação em assembleias locais, por parte de iniciativas comunitárias ou hiperlocais (CASTILHO, 2009)

Analogamente, pode-se observar uma tendência semelhante, e em certos termos mais atual, da migração do noticiário padrão para um jornalismo *stakeholder*⁴⁴. De acordo com Hunter e Wassenhove (2010) mais do que uma definição teórica, esse novo modelo é uma constatação da realidade atual. Ao contrário do antigo posicionamento generalista de ver os grandes meios como um “meio-de-campo” ou espaço aberto para o debate democrático, o papel do jornalismo *stakeholder* é garantir a presença (ou dominação) de seu grupo de interesse nesse espaço público e coletivo.

Para isso, substituem-se alguns valores tradicionais da profissão. A necessidade de objetividade e balanço passa a ser vista como uma responsabilidade com transparência e defesa de interesses. Se a audiência era o público em geral (e quanto maior melhor) o novo modelo passa a focar em uma comunidade de interesse. O conteúdo passa de completo e neutro a parcial e partidário, e a função última do jornal é estimular a ação, em vez da análise.

Se pensarmos, as alterações propostas levam a uma reconfiguração geral do campo midiático, onde empresas, ONGs e comunidades têm o mesmo papel de produtores de conteúdo que as organizações tradicionais do setor.

⁴⁴ Na linguagem da administração de empresas, *stakeholders* são todos aqueles interessados ou influenciadores na operação de uma organização qualquer. São, entre outros, os empregados, os clientes, os fornecedores, o Estado, a comunidade local, etc.. No caso do uso no presente trabalho, assume-se a definição da palavra como um grupo que tem interesses comuns.

Os autores argumentam que, porém, o jornalismo *stakeholder*, não é um afastamento grandes das praticas atuais. Em nome da segmentação de mercado e da busca por clientes, meios como a emissora *Fox News* (a direita política), o portal *Huffington Post* (a esquerda) já adotaram o modelo há algum tempo. Mesmo o jornalismo *watchdog*⁴⁵, grande tendência atual, se baseia não em critérios noticiosos tradicionais mas em uma busca constante, e de certa forma ideológica, de busca pela eficiência governamental (HUNTER e WASENHOF, 2010; TRAQUINA, 2005).

Justamente esse jornalismo *policizador* é mais um modelo, com maior notoriedade atual, do jornalismo em prol do interesse público. O conceito por trás dele não é novo, nem é advindo das mudanças proporcionadas pela internet. Traquina (2005, pg. 76) já observava sua prática, e seus conceitos, no jornalismo impresso: “O policiamento da sociedade assume diversas formas. Leva a comunidade jornalística a focar a sua atenção sobre a corrupção, os procedimentos legais, os direitos humanos. Envolve os jornalistas numa política de ‘policiamento informativo’ através da obtenção de revelações de informação que contribuem para a credibilidade pública”.

Ainda segundo o autor, esse policiamento dignifica a cobertura de todos os contextos onde a impropriedade política (entendida como qualquer ação comunitária) possa ser ventilada, seja de indivíduos ou de instituições.

Friend e Singer (2007), por exemplo, exemplificam como esse comportamento *watchdog* pode dar-se entre meios midiáticos, especialmente entre diferentes categorias, como *blogueiros* e jornalistas. Por mais que busquem uma mesma “verdade” as técnicas dos dois grupos não são a mesmas. Enquanto os *blogs* tem uma postura mais de *stakeholder*, com uma distribuição capilarizada na comunidade, a grande mídia possui armas potentes, porém mais lentas, de divulgação.

Assim, muitos erros do *mainstream* são atacados pela massa de blogs e muitas histórias são mantidas vivas na internet até que veículos com maior capacidade de apuração as adotem e desenvolvam. Existe, portanto, um poder fiscalizador cruzado que, apesar de estar voltado à esfera pública, não está necessariamente ligado ao Estado ou à questões administrativas dos órgãos públicos.

⁴⁵ O termo é traduzido na bibliografia como *policizador* ou fiscalizador, embora nenhum dos dois sejam sinônimos perfeitos ou representem bem a idéia de estar constantemente patrulhando os temas tratados.

De certa forma a o jornalismo *watchdog* representa o papel da mídia de tomar a causa dos cidadãos na luta contra burocracia e/ou ineficiência (TRAQUINA, 2005). Esse tipo de cobertura porém, como qualquer poder fiscalizador, depende de uma rede de captação e investigação fixa que, em contrapartida, realiza grandes furos de maneira variável. Com o aperto de contas, principalmente dos jornais americanos, essas redes foram reduzidas, comprometendo a cobertura.

Utilizando o exemplo do *News & Observer*, podemos estimar quais são os custos para manter uma operação semelhante em um jornal local. Um repórter, durante um ano, custa aproximadamente US\$61.500, considerando salários e encargos. Uma série investigativa, US\$200.000 e uma unidade investigativa dedicada durante um ano, US\$500.000 (HAMILTON, 2007).

Strupp (2009) estima que uma matéria sobre a situação dos hospitais em New Orleans, após o furacão Katrina, desenvolvida durante dois anos pelo site sem fins lucrativos *ProPublica*, publicada pelo *NY Times*, e vencedora de um prêmio Pulitzer tenha custado cerca de \$400.000 dólares.

A questão passa a ser, se os benefícios da cobertura dos jornais são bens públicos e implicam mudanças em toda a comunidade atendida pelo jornal, porque somente os assinantes deveriam pagar pelos custos? Não faria mais sentido dividi-los entre mais pessoas, a fim de diluir o custo, como acontece com a iluminação pública? (VARIAN, 1998)

Segundo Hunter e Wassenhove (2010), o impulso dado pela internet ao desenvolvimento do jornalismo fiscalizador está justamente nas novas possibilidades de monetização e de produtos que podem ser oferecidos a diferentes tipos de clientes. Se na era do jornal impresso o resultado das investigações era invariavelmente uma reportagem em papel, que quando divulgada perdia muito do seu valor-notícia (SILVA, 2006), na rede ela pode conquistar diferentes fontes de remuneração ao ser apresentada de várias formas.

É possível pensar na divulgação dos dados brutos, com uma análise gráfica, ou de uma matéria redigida e pronta, como explora bem o *Texas Tribune*. No novo mundo dos *stakeholders* essa informação pode ser apresentada apenas parcialmente, com o resto do pacote completado por elementos humorísticos ou de opinião. Basta observar o estrondoso sucesso dos programas de televisão americanos *The Daily Show*⁴⁶ e *Colbert Report*⁴⁷, e de

⁴⁶ www.thedailyshow.com

⁴⁷ www.colbertnation.com

seus alvos favoritos: *The Glenn Beck Program*⁴⁸ e *O'Reilly Factor*⁴⁹. Temos aí o pagamento pelo conteúdo, que, apesar de partir dessa premissa simples, pode adotar múltiplas facetas e estratégias de precificação.

Por outro lado, outra forma de financiar a cobertura *watchdog* é vê-la como um serviço ao invés de um processo produtivo. Organizações de defesa do consumidor têm obtido êxito ao vender para seus assinantes uma cobertura extensiva e perene das práticas éticas e de serviço das organizações. Assim, os bens entregues são, além das notícias apuradas, avaliações como rankings de responsabilidade social entre as organizações, informações sobre a origem e avaliações de outros consumidores sobre aqueles produtos. Muitas ainda oferecem um link direto entre a página informativa e uma página de compra do que está sendo exibido, recebendo do vendedor um valor a cada compra.

Essa prática, porém, deve ser empreendida com cuidado pelas organizações de mídia. De acordo com Bucci (2002, pg.125) “alguns acreditam, [...] que, com o advento do jornalismo pela internet, as fronteiras entre conteúdo editorial e propaganda se tornaram mais flexíveis, mais tênues e mesmo mais permissivas” mas é preciso que o jornalismo, apesar de ser um campo influenciado pela publicidade, não se transforme em uma parte diretamente interessada em fomentar o consumo. É de responsabilidade das organizações deixar claro o que é conteúdo e o que é publicidade.

Como exemplo de jornalismo fiscalizador como serviço, temos as gigantes sem fins lucrativos *Consumer Reports*⁵⁰, dos Estados Unidos, e a britânica *Ethical Consumer*⁵¹.

Outra alternativa é a criação de redes de veículos capazes de captar e distribuir recursos de anunciantes através de um sistema único de vendas. Dessa maneira, diversas organizações, grandes e principalmente as pequenas, espalhadas por muitas comunidades poderiam se reorganizar em um produto atrativo e simplificado para anunciantes locais ou nacionais.

Por último, e talvez mais importante, está a necessidade de efetivamente criar valor não-monetário para uma comunidade. O que envolve estratégias já observadas como foco no cliente e produção original de notícias, entre outras. Garantir os recursos necessários para produzir um bem público pode envolver também a captação através da beneficência dos interessados. Mas, para isso, é preciso demonstrar o valor criado e estar aberto para interagir

⁴⁸ www.glennbeck.com

⁴⁹ www.foxnews.com/on-air/oreilly/index.html

⁵⁰ www.consumerreports.org

⁵¹ www.ethicalconsumer.org

com entidades não-governamentais, universidades, fundações ou através da responsabilidade social das empresas locais. (HUNTER e WASSENHOVE, 2010)

Não há motivos, além da falta de recursos, que impeçam a realização de jornalismo investigativo em qualquer um desses modelos, seja ativista, cívico, *stakeholder* ou *policificador*. Lewis (2007) ressalta o que ele considera ser esse momento inoportuno do jornalismo ao observar que nunca houve uma necessidade tão grande de informações originais e críveis sobre a nossa sociedade complexa e o mundo a nossa volta.

Nunca a tecnologia possibilitou tanto a troca global de imagens, sons e palavras para reportar essas informações. Mas essas transformações ocorrem em um tempo de poucos investimentos, redações esvaziadas e diminuição da capacidade de encontrar e contar histórias. Nesse cenário, é preciso testar novos modelos de negócio sem excluir, definitivamente, o modelo das organizações sem fins lucrativos (OSFL).

Sem entrar, ainda, nas diferentes configurações legais desse tipo de organização no Brasil e no mundo, é preciso dissociar delas o estereótipo das ONGs idealistas e sem recursos. Organizações sem fins lucrativos enquadram vários tipos de modelos de negócios, desde grandes fundações a pequenas associações comunitárias. Todas tem em comum, contudo, o fato de que reinvestem o lucro obtido através de sua atividade principal ou paralela, na expansão ou melhoria de suas ações de auxílio a um interesse. (CUNHA, 2008)

Em grande parte, as OSFL existem justamente para solucionar problemas coletivos. Através da arrecadação de recursos, buscam enfrentar problemas fora da alçada do mercado ou do governo. Mas não têm grande tradição em apoiar jornalismo investigativo (HAMILTON, 2009)

É preciso fazer, ainda, uma distinção entre as OSFL que produzem diretamente conteúdo jornalístico, em um posicionamento de jornalismo ativista, e da aproximação de meios tradicionais em busca de recursos advindos de OSFL também tradicionais.

Ao buscar o financiamento da operação do jornalismo *policificador*, surgem questões éticas para os dois lados envolvidos nessa transação. Relembrando o conceito de ética em constante negociação e adaptação à novas realidades de Karam (2007), é necessário pensar novas fronteiras de atuação a partir do surgimento de novas possibilidades (HUNTER e WASSENHOVE, 2010).

Hamilton (2009) propõe que os doadores, ao apoiar esforços jornalísticos devem considerar:

- **Incerteza**

- Apesar de que é possível definir marco áreas ou editorias de atuação (meio ambiente, saúde, etc..) não é possível especificar que material será produzido com os recursos e em que quantidade. Isso devido ao fato de que muitos indícios terão que ser explorados até que se encontrem boas pautas. Mesmo após o material ter sido produzido, ele é apenas uma parte da cadeia de causas que podem levar a uma mudança ou melhora daquela situação. Quando a informação é revelada, ainda não é possível prever o impacto que ela terá.

- **Expansão e não substituição**

- Com a entrada de fundos das OSFL, os jornais podem se sentir tentados a retirar ou realocar seus fundos próprios para outras áreas. Se isso ocorrer, a quantidade geral de cobertura permanece inalterada. Para solucionar essa questão, as contribuições podem ser atreladas a cláusulas onde o jornal se compromete a corresponder os esforços com a manutenção das vagas de trabalho existentes, ou um aumento proporcional dos recursos destinados. Essa solução exige, porém, que as parcerias sejam estabelecidas pelo menos visando o médio prazo (mais de dois anos), para que o jornal tenha tempo de planejar-se e adaptar-se.

- **Suporte a veículos locais ou a organizações focadas em jornalismo fiscalizador**

- Colaborar com jornais tradicionais locais pode trazer vantagens pela utilização da estrutura de distribuição, reputação, credibilidade e marca do jornal; além de uma amplitude de produtos (matérias de diferentes tipos) que permite distribuir melhor os custos fixos (como custos legais, de manutenção do escritório, etc..).
- Por outro lado, uma organização centrada em um mercado específico permite um foco maior no assunto, ter menores custos com repórteres e a liberdade de grandes custos de impressão e distribuição, ou o peso de dívidas da empresa controladora.

- **Mídia comercial vs. apoio sem fins lucrativos**

- Os cortes de colaboradores nos jornais não foram, necessariamente, porque os veículos davam prejuízos. Algumas organizações o fizeram para aumentar suas margens de lucro, certas vezes para sustentar suas empresas proprietárias. Isso significa que as doações das OSFL podem ir para empresas que tiveram, e ainda tem, lucro.
- Para garantir que a entrada de recursos sem fins lucrativos não seja meramente uma maneira de aumentar os ganhos de uma organização, novamente a solução pode ser a exigência de contrapartidas da parte dos jornais, como a contribuição conjunta (por exemplo: para cada dólar doado, o jornal se compromete a aumentar em \$0.50 o orçamento daquela área). Também é necessário avaliar se a doação de recursos realmente terá um efeito de aumento de cobertura e se essa não existiria sem as contribuições.

Da parte das organizações de mídia, o autor salienta os seguintes pontos para análise, antes de firmar uma parceria com o setor sem fins lucrativos:

- **Transparência**

- O jornal deve deixar claro quem é ou são os responsáveis pelo financiamento e produção das matérias publicadas. É preciso deixar claro que recursos de OSFL fizeram com que aquela cobertura fosse possível e realizada.

- **Apartidarismo**

- Para um jornal que se declara como neutro e apartidário, é necessário que se selecionem organizações financiadoras que compartilhem desse mesmo posicionamento, sem históricos de filiação ou ativismo político.

- **Independência**

- Toda fonte de financiamento é atrelada a certos compromissos. Assinaturas fazem com que o jornal foque no que seu assinante quer ler. Publicidade força o jornal a

focar em grupos demográficos específicos, que atraíam anunciantes. Da mesma maneira, contribuições de OSFL direcionam a cobertura para certos temas. É preciso, porém, que o jornal mantenha a palavra final sobre o que será publicado, e que não se comprometa com desfechos específicos de investigações.

O problema, ainda segundo Hamilton (2009), é que esses debates e negociações não estão ocorrendo, e pouco se avança no sentido de definir o papel das OSFL no futuro do jornalismo fiscalizador.

Lewis (2007) defende que a enorme quantidade de informação disponível na internet requer ainda mais reportagens de alta qualidade. É preciso que os recursos disponíveis encontrem empreendedores que enxerguem o valor e a importância das iniciativas sem fins lucrativos na economia do jornalismo. A questão é se os dois lados são capazes de planejar para além do curto prazo e desenvolver planos e comprometimentos ao longo dos próximos anos para fortalecer os pilares do jornalismo em suas comunidades ou países.

O mercado do chamado “Terceiro Setor”, no entanto, também é limitado. Os recursos das grandes fundações, em especial os voltados ao jornalismo, são limitados e não garantem a sobrevivência de todos os veículos. Para os que optarem por buscar esses recursos, será necessário otimizar suas práticas e garantir o maior retorno social possível com o menor investimento necessário (McGANN, 2010).

Seja entre os meios tradicionais ou inovadores, é necessário que as organizações jornalísticas adaptem seus modelos de negócio ao novo ambiente de mercado. Se quisermos que, nesse processo de destruição criativa, partes específicas do jornalismo sobrevivam, é preciso tomar ações pró-ativas para encontrar maneiras de financiá-las.

Capítulo 7

Mensurações econômicas

Como avaliar o retorno sobre o investimento jornalístico

A fragmentação do mercado

O modelo SROI e o retorno social

Para compreendermos as maneiras com que o jornalismo pode transitar, mercadologicamente, entre as empresas privadas ou do terceiro setor, é preciso abordar a própria definição dessas organizações e as regras básicas que regem sua atuação para além do simples retorno operacional (relacionado à venda de produtos ou serviços).

Os setores produtivos da sociedade são tradicionalmente divididos em três: o Estado (1º), o não lucrativo (ou não-governamental, 3º) e o privado (2º). Essa classificação, apesar de amplamente utilizada, pode remeter a conclusões apressadas sobre a natureza das organizações em cada categoria.

As organizações do Estado, inicialmente, são as manifestações da vontade pública de produção de valor e prestação de serviços. Os eleitores, que também são os usuários finais, elegem os governantes que, nas suas opiniões, prometam o melhor balanço entre impostos cobrados e investimentos públicos (HUDSON, 1999).

No setor não lucrativo, ou não governamental, estão as organizações da sociedade civil que buscam objetivos específicos, seja de caráter de advocacia por uma causa, assistência técnica ou prestação de serviços.

A questão é que as denominações usuais podem ser enganosas. Primeiro porque as entidades deste setor podem ter lucro. Segundo porque a indicação de não governamentais, pode sugerir uma posição de oposição e combate ao governo. Muitas dessas organizações, principalmente as prestadoras de serviços, têm área de atuação sobreposta ao do governo, e em alguns casos atuam em condição de parceria com o Estado. Outras, como associações de bairro, ou esportivas, têm práticas até mesmo alheias ao poder público (CUNHA, 2008).

Quanto ao lucro, é preciso clarificar a diferença entre lucros operacionais e distribuídos. No caso do terceiro setor, ao invés de serem divididos entre os acionistas, os dividendos são reinvestidos a favor da entidade. Ou seja, o lucro nesse tipo de organização é desejável e gera

recursos que podem ser aplicados na ampliação dos projetos atuais ou na criação de novos programas (ARAÚJO et al., 2008)

O termo *terceiro setor* também é problematizado por Falconer (1999, apud CUNHA, 2008) que afirma ser pretensioso assumir que as organizações sem fins de lucro sejam um setor da mesma maneira que o Mercado e o Estado. Cunha (2008) sugere, então, a classificação *Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos* (FASFIL) para todo o setor. Fontes (2001), ainda, utiliza o termo *Organizações com fins de Lucros Social*. Neste trabalho, por questões de simplificação, convencionou-se o termo *Organizações Sem Fins Lucrativos* (OSFL), com o mesmo sentido.

A partir desse raciocínio, pode-se encaminhar uma conclusão de que o setor privado seria, então, composto pela busca somente do lucro irrestrito. As empresas realizam trocas financeiras com seus acionistas, através da distribuição de dividendos, enquanto cobram pelos pacotes de valor que entregam aos clientes (HUDSON, 1999).

No entanto, o fator lucro não é a única preocupação dessas organizações. Existem também questões paralelas que são igualmente importantes e influentes nas decisões de gestores de grandes ou pequenas empresas. O momento da ocorrência dos retornos, é um desses fatores, já que acionistas podem preferir garantir um retorno menor à curto prazo que um maior mas no futuro.

Outra questão é relacionada aos fluxos de caixa, já que um lucro imediato poder ser obtido de maneira a comprometer as entradas no longo prazo. Por exemplo, uma empresa pode vender mais artigos no curto prazo baixando o preço e reduzindo a qualidade, mas compromete assim sua posição futura no mercado. Também nesse caso, existe a relação entre as taxas de rentabilidade e custo de capital, a ser explorada mais a frente no capítulo. Ao final de um ano, ainda, não é certo que um aumento nos lucros da empresa será repassado aos acionistas. O conselho da empresa pode decidir reter esses excedentes como uma forma de re-investimento, semelhante ao que acontece nas OSFL (BRAGA, 1989).

Por último, existe a atenção constante ao risco envolvido na operação das empresas. Os investidores exigem que, quanto mais incerteza existir em um negócio, maior seja o retorno sobre o capital aplicado. Assim, o lucro pode ser apenas um referencial relativo entre outras preocupações dos gestores. Ultimamente, o objetivo de uma empresa do setor privado é a maximização da riqueza do acionista, ou de forma mais ampla, dos *stakeholders*. Isso pode significar, de forma independente ou integrada, o pagamento de dividendos, o aumento de

valor da empresa, ou ainda uma atuação sem consequências negativas para a comunidade onde a organização está inserida (GITMAN, 2010).

Uma das principais áreas analisadas pelas empresas na sua operação é a relação entre investimento, risco e retorno. Assaf Neto e Silva (2002) afirmam, inclusive, que “como regra geral, as decisões financeiras, incluindo aqui aquelas de capital de giro, são baseadas na comparação entre risco e retorno”. Essa ponderação dá, de certa forma, a origem, e a necessidade, de um setor financeiro que esteja integrado ao processo produtivo das empresas. A fim de avaliar o quanto maximiza-se o valor ao acionista a cada operação realizada.

Essa função financeira tem dois objetivos principais: obter recursos nas condições mais favoráveis possíveis e alocar eficientemente esse capital nas empresas. Quanto à captação, os recursos podem ser classificados em diferentes tipos: internos ou externos, onerosos ou não, etc.; onde cada um tem seu próprio método para o calcular o custo. É importante observar que mesmo os lucros retidos têm custo para a empresa, uma vez que podem frustrar as expectativas dos acionistas.

A segunda tarefa é a que nos interessa neste estudo, que diz respeito à constante busca pela otimização no uso dos capitais, para que se alcance a rentabilidade desejada pela empresa. Esse enfoque pode originar conflitos com os outros setores de uma organização, onde o excesso de recursos, claramente, é benéfico. No caso de uma indústria, por exemplo, o excesso de estoque de produtos acabados é ótimo para a equipe de vendas, que pode atender o cliente rapidamente. Mas, do ponto de vista financeiro, representa dinheiro parado que poderia, e deveria, estar sendo aplicado na própria cadeia produtiva ou em outros projetos (BRAGA, 1989).

Esse conflito é especialmente verdadeiro em organizações jornalísticas, onde frequentemente existe uma cisão entre os produtores de conteúdo e os gestores. Para os repórteres o excesso de verba seria ideal e, na sua visão possibilitaria uma cobertura melhor. Para o gestor, deve existir um comprometimento dessa cobertura em virtude de um racionamento de recursos que possibilite uma estrutura ótima de investimentos dentro da empresa.

Quinn (2004) ressalta essa dicotomia ao observar o processo de convergência em empresas de mídia e perceber que gestores e jornalistas têm expectativa diferentes quanto aos resultados da mudança. A administração a considera uma oportunidade de redução de custos – um só jornalista, com salário igual ou pouco maior, faz tudo - e marketing de uma plataforma

para a outra (*cross-platform*). A redação espera que as novas possibilidades de uso do multimídia contribuam para reportagens que explorem todos os recursos e especialidades de cada plataforma. Ainda segundo o autor, a resolução desse impasse terá implicações profundas no jornalismo do futuro.

Não se trata, porém, de uma perseguição cega do lucro, que imponha condições irrestritas aos processos produtivos. A análise do administrador financeiro deve ser mais ampla, no sentido de compreender as atividades dos outros setores e colaborar para que esses maximizem o valor da empresa e o valor ao acionista (BRAGA, 1989).

Nesse sentido, faz-se necessário que o gestor conheça muito bem a organização e os rumos que essa está tomando. Aí entra a importância de indicadores financeiros confiáveis para auxiliar nessas decisões. Olsen e Lingane (2003) atestam que os gestores só podem agir se souberem o impacto de suas ações.

Como vimos, Braga (1989) afirma que o lucro, isoladamente, pode até ser comparado aos lucros dos períodos anteriores ou até de outras empresas, mas essa medição tem pouco valor, já que não significa necessariamente que a empresa esteja crescendo ou melhorando. Para uma avaliação mais clara do desempenho de uma organização é preciso comparar o resultado final com o investimento necessário para obtê-lo. O autor conceitua a rentabilidade “como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”.

É importante que se conheça a taxa de rentabilidade para que se possa confrontá-la com o custo do capital investido no negócio. No caso dela ser menor que o custo dos recursos retidos ou tomados de terceiros, a empresa pode até lucrar, mas estará destruindo, lenta ou rapidamente, seu valor econômico. As taxas de rentabilidade podem observar diferentes proporções, como: o retorno sobre capital próprio, o retorno sobre ativos totais, o retorno sobre ativos operacionais, etc.; cada um com sua finalidade específica.

Desses, o mais utilizado pelos gestores é o retorno sobre o investimento (ROI). A sua definição conceitual é o retorno gerado comparado aos recursos aplicados. Na fórmula matemática: a diferença entre os retornos e os custos, dividido pelos custos. A maneira com que essa equação se aplica nas finanças de uma empresa é variável. Para efeito deste trabalho, seguiremos Gitman (2010) que a define como os lucros disponíveis aos acionistas dividido pelo ativo total.

Olsen e Lingane (2003) consideram a medição de ROI como uma importante medida relativa do sucesso de uma empresa em sua indústria. Fora de contexto, o valor do ROI não

tem significado. Primeiro porque, sem valores absolutos, um ROI de 30%, por exemplo, não significa nada. Pode representar 30 centavos ou 30 milhões, dependendo do investimento inicial. Depois, está relacionado com o desempenho dos competidores, ou seja, um ROI de 30% em um mercado onde todos os concorrentes tem seus ROIs acima de 40% é considerado um indicador negativo, enquanto em outros ambientes podeira ser positivo.

Para as autoras, a outra importância do ROI é seu valor como métrica significativa. Entre tantas outras medições, os acionistas valorizam o retorno sobre o investimento como um forte indicativo referente à saúde e o futuro da empresa em questão. Para maximizar o valor da organização perante os acionistas, os gestores se dedicam principalmente a maximizar o ROI, em detrimento talvez de outros fatores. Situação que acaba gerando um ciclo - virtuoso ou vicioso - entre esforços da gerência e vontade dos acionistas. Ou seja, muito do valor do ROI vêm de sua padronização como comparativo entre empresas e de seu valor social de indicador sólido e respeitável.

A questão passa ser, como avaliar o retorno sobre o investimento especificamente no jornalismo on-line. Se, de maneira generalista, temos o resultado sobre o custo, podemos assumir certas relações. O resultado, em uma empresa de mídia, pode ser o conteúdo gerado, seja ele em texto, foto ou vídeo. Investimentos em infra-estrutura e, no caso da internet, *design* de páginas web podem ser vistos como custos fixos, ou despesas não operacionais que não variam conforme a quantidade de conteúdo produzido.

Justamente a forma com que esses gastos são contabilizados foram fontes de intensos debates durante a bolha das empresas *ponto.com* no início desse século, segundo Copeland, Koller e Murrin (2000). Em uma época onde essas novas organizações cresciam a taxas acima de 100% - enquanto taxas de 15% já eram consideradas altas – muitos dos conceitos de avaliação de empresas tiveram que ser revistos. Esse hiper crescimento era alimentado por investimentos que precisam ser tratados, no aspecto contábil, como despesas ao invés de capitalizações de ativos. Isso porque as *ponto.com*, para atrair mais clientes, não adquiriam fábricas, máquinas ou carros; bens que podem posteriormente serem vendidos.

Um jornal físico pode atingir seu ponto de equilíbrio operacional – onde as receitas se igualam com as despesas – muito antes de um veículo on-line, mesmo que os fluxos de caixa sejam iguais. Isso porque o capital investido para atrair clientes no primeiro - o parque gráfico, o papel, a estrutura de distribuição, as máquinas fotográficas, os equipamentos de escritório, etc. – são capitalizados. No jornal virtual, necessidades como: a arquitetura de informação do portal, *softwares* de gestão de conteúdo, desenho do site, ações promocionais,

gastos com a otimização de aparição em sites de busca (*SEO*), entre outras; são despesas e portanto demoram mais para serem compensadas.

A situação causava um paradoxo onde sites que cresciam rapidamente, e tinham maior perspectiva de um futuro lucrativo, ganhavam valor ao aumentar seu prejuízo. As perdas eram incrementais até que o crescimento diminuísse, o que poderia significar que a empresa que mais sangrasse dinheiro era a mais indicada para se investir. Assim, os gestores começaram a se questionar quanto à aplicabilidade dos modelos tradicionais no novo ambiente da internet.

De fato, os autores afirmam que esse impasse levou ao uso de uma abordagem diferenciada para ponderar as incertezas relativas às empresas na internet. Uma alternativa seria um modelo adaptado do *Fluxo de Caixa Descontado* (*DCF*, na sigla em inglês) que levaria em conta, também, a receita por usuário, o número total de clientes, a margem de contribuição de cada um (quanto cada rende à empresa, descontados os custos), o custo médio de aquisição de um novo usuário e o giro de clientela (quantos deixam de ser clientes a cada período de tempo. Dessa maneira é possível aproximar-se de “avaliações ponderadas para empresas que não o são” (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 2000).

Desses fatores, podemos nos concentrar em dois indicadores fundamentais para a operação de jornais on-line: o custo de aquisição do cliente e a margem de contribuição de cada um. Essa relação é um tópico tradicional nas escolas de negócio norte-americanas que, até recentemente, a viam como o objetivo principal das organizações. Se o custo de captar um cliente é menor que a contribuição que ele traz à operação da empresa, gera-se um ciclo de lucro crescente ideal.

A avaliação de retorno do investimento tem sentido, então, para avaliar o quão bem sucedida é essa captação de novos clientes, no sentido de responder qual a rentabilidade da minha busca por audiência. Se pudermos estabelecer um custo médio para a produção de conteúdo, o que por si só já é uma grande tarefa, poderemos também avaliar quais conteúdos atraem mais leitores e, conseqüentemente, se os recursos estão sendo bem investidos.

Miller (2008) propõe que este exame seja feito através da observação e análise das métricas dos sites na internet (*web analytics*). Ao definir parâmetros para alguns indicadores, seja relativo a metas ou à concorrência, é possível definir se aquele conteúdo está produzindo um retorno aceitável, ou não.

Nos veículos físicos tradicionais, existem complicações para medir objetivamente a reação dos consumidores ao produto. Analogamente ao princípio de incerteza física de Heisenberg⁵², a pesquisa de mercado não passa despercebida pelo consumidor. Certas normas de convivência social podem determinar respostas mais éticas que as reais. Ou, mesmo em formulários anônimos, por exemplo, um indivíduo pode assinalar falsamente que é um leitor assíduo do caderno de alta-cultura, de forma a massagear seu ego.

Na internet há múltiplas possibilidades de observação não percebida. Mesmo que não se identifique o usuário, é possível saber por onde um cliente passou, por quanto tempo esteve lá, onde clicou e a qual foi seu caminho através do portal (MILLER, 2008).

Se determinarmos parâmetros como tempo médio de leitura do conteúdo (por exemplo, mil caracteres por minuto), do custo médio por do conteúdo (alguns centavos por mil caracteres), e da receita publicitária media por página (também poucos centavos por visualização), podemos construir análises valiosas com base nas métricas do portal.

Para um site que dependa da cobrança de assinaturas, pode-se saber, a partir do tempo de permanência, se as matérias estão estimulando a leitura, e portanto minimamente interessando aos usuários. No caso dos sustentados por publicidade, e que necessitam de muitas visualizações de página para atingir uma receita considerável a cada usuário, pode-se identificar qual tipo de conteúdo estimula a leitura de outros. Também é possível estruturar a paginação de modo a determinar um caminho por várias páginas até que o leitor consuma a informação. Nesse caso, é preciso pensar, por outro lado, na rejeição do usuário ao excesso de propaganda em relação ao conteúdo (JAIN et al., 2010; KIND, NILSSEN e SORGARD, 2009).

Para Miller (2008) ainda faltam ligações concretas entre ROI e *web analytics*, mas é importante que as empresas invistam não só em produção de conteúdo, como também em contratação e treinamento de profissionais aptos a analisar a efetividade do que é produzido. É preciso ver a melhoria das métricas não como um objetivo, mas sim um processo contínuo.

A avaliação das métricas do próprio portal não pode, no entanto, considerar a empresa como um ente solitário em seu mercado. Como visto em Lemos (2006) e Belochio (2009), o jornalismo, como outros, é um campo onde se configuram relações de poder e influência entre os diversos agentes ali inseridos. Assim, muito dos fatores cruciais para a decisão de captação

⁵² O físico alemão Werner Heisenberg (1901-1976) determinou e demonstrou matematicamente que, em nível quântico, o próprio uso de um instrumento de medição altera a posição do elemento estudado.

ou alocação de recursos são determinados, em grande parte, pelo ambiente em que o veículo atua.

Kind, Nilssen e Sorgard (2009) afirmam, através de uma análise teórica e estatística, que a maneira com que as organizações de mídia estruturam seus modelos de negócios se deve muito às influências que a competição exerce. Ao observar o mercado de TVs por assinatura e os serviços para assinantes na internet, os autores notaram um comportamento oposto. Enquanto os canais de televisão conseguiam cobrar cada vez mais de seus clientes, na internet os veículos eram forçados a desistir dos modelos pagos para confiar sua receita na publicidade.

Os autores argumentam que essa grande diferença entre mercados similares é causada pela característica ambígua da concorrência. Por um lado, se a entendermos como um maior número de competidores, as receitas vindas dos usuários são mais relevantes, já que a capacidade total de recursos dos anunciantes se dilui entre os diversos veículos e migra facilmente ao que oferecer a melhor relação custo/retorno, ou rentabilidade. Se a pensarmos, por outro lado, como uma menor diferenciação entre os concorrentes e, portanto, uma maior substituição entre os meios, a publicidade passa a ser mais relevante pois o usuário é quem migra facilmente ao produto que tiver o menor custo.

A competição nas duas pontas do mercado (anunciantes e público) é, então, qualitativamente diferente. No caso da propaganda, os preços são estrategicamente substitutos: a diminuição por parte de uma empresa leva a um aumento pelas outras. Isso porque, partindo do pressuposto de que o usuário não gosta de publicidade, o canal com menos conteúdo tende a perder clientes e, em consequência, ser menos atrativo para os anunciantes. Já para o público, os preços são estrategicamente complementares: a redução de um leva à diminuição dos outros. Os autores reforçam que a competição entre complementares estratégicos (ou uma guerra de preços) é geralmente mais agressiva que em substitutos. Assim, a tendência é que as empresas de mídia prefiram buscar suas receitas dos anunciantes.

Porém, como visto, a definição de um rumo depende das condições ambientais de mercado. Em um contexto com muitos veículos, mas diferenciados, a receita pode vir diretamente dos usuários. Mas, se não houver diferenciação, há uma tendência à consolidação do mercado em poucos grandes veículos e dependência dos anunciantes. É o caso, por exemplo, dos jornais impressos, que por não serem passíveis de grande segmentação acabaram se reunindo sob um certo oligopólio.

Na internet, temos casos distintos de captação de recursos. Podemos citar como exemplo o *CNN Pipeline*⁵³, serviço de vídeo oferecido no portal on-line da empresa e que retransmitia as principais notícias do dia. Lançado em 2005 sob um programa de assinatura, um ano e meio depois foi liberado gratuitamente aos usuários para basear-se em propaganda. Em outro caso, temos o canal de televisão norueguês *TV2* que alcançou grande sucesso com um serviço on-line muito similar, o *Sumo*⁵⁴. O diferencial é que o veículo nórdico oferece, via internet, as partidas do campeonato nacional de futebol, do qual detêm exclusividade de transmissão.

Entre os dois casos, podemos considerar que a *CNN* tem certo poder de diferenciação, por conta da reputação de sua marca, mas o usuário, ao se deparar com uma barreira de pagamento, pode migrar facilmente para outro veículo. Como vimos, o custo cognitivo de encontrar substitutos para o *hard news* na internet é baixo e torna a fidelidade a uma marca quase irrelevante.

Já a *TV2* se diferencia de maneira mais forte de seus concorrentes, ao oferecer um produto que não pode ser encontrado em outras fontes. Alguns internautas podem argumentar que as transmissões das partidas também estariam disponíveis em páginas ilegais de compartilhamento, porém o esforço de buscá-las é consideravelmente maior.

É importante, portanto, que além do foco no desenvolvimento de seus produtos, as empresas analisem o ambiente em que estão inseridas e as perspectivas ao menos no futuro próximo. Caso contrário, recursos podem ser desperdiçados no lançamento de serviços sem chances de sucesso, como no caso da *CNN* (KIND, NILSEN e SORGARD, 2009). Esse aspecto ressalta a necessidade das organizações de mídia possuírem um eficiente planejamento financeiro, em seus dois principais aspectos: captação de recursos (vindos de anunciantes ou do público) e alocação (nos tipos de conteúdo que maximizam o valor para a fonte de recursos).

Podemos, dessa maneira, desenhar uma tabela que permita a análise básica das perspectivas de mercado dependendo das configurações do ambiente de operação:

⁵³ edition.cnn.com/pipeline

⁵⁴ webtv.tv2.no/webtv

Número total de veículos	Alto	Q1 Receita dos usuários	Q3 Dificuldades financeiras
	Baixo	Q2 Receita mista	Q4 Receita dos anunciantes
		Baixa	Alta
		Substituição entre veículos	

Figura 5: Perspectivas de captação de recursos

O mercado on-line pode ser inserido, em grande parte no quadrante 3, onde a alta concorrência e a baixa diferenciação causam uma disputa de preços por anunciantes e usuários simultaneamente. Por isso, diz-se que o comércio de informação na internet é uma indústria fragmentada (PORTER, 1980). Daí, também, a relevância de se estudar as possibilidades e dificuldades enfrentadas pelos veículos no internet, independente de suas condições no impresso.

Se a receita é incerta, as empresas não podem ter folga financeira em suas operações (BRAGA, 1989). Nesse sentido, torna-se ainda mais importante entender de que maneira os conteúdos produzidos contribuem para adicionar valor ao cliente, ponderando sua rentabilidade (resultado/custos).

Antes de analisar o ROI, segundo Miller (2008), é preciso pensar em que tipo de conteúdo se está publicando e qual o propósito dele. O autor identifica quatro classificações principais: varejo, *B2B* (comércio entre empresas), serviço ao consumidor e publicações.

No varejo e no *B2B*, o principal objetivo é gerar consultas ao produto e vendas. No serviço ao consumidor, é oferecer ajuda suficiente para que outras formas mais caras de serviço não tenham que ser utilizadas, como o atendimento por telefone ou a visita de um representante.

Já em sites orientados para publicação de conteúdo, o foco aqui, a finalidade é gerar valor suficiente para o usuário ou para o anunciante. Assim, os parâmetros de observação devem estar orientados para os diversos propósitos da postagem desse conteúdo na rede (MILLER, 2008). Mesmo dentro dessa divisão, as publicações jornalísticas diferem uma das outras, por, como vimos também, seu gênero, tema ou grau de segmentação.

Retomando o conceito de Porter (1980), o mercado do jornalismo on-line pode ser considerado fragmentado por diversos motivos. Entre os citados pelo autor, podemos considerar aplicáveis:

- **Baixas barreiras de entrada:** novas empresas podem penetrar no mercado sem grandes dificuldades financeiras ou regulatórias.
- **Ausência de economias de escala:** grandes empresas não levam vantagem ao produzir conteúdo informativo pois o custo de produção por unidade de notícias (poderíamos usar uma medida por caracteres) não tem grandes variações ao ser produzido em grande quantidade.
- **Deseconomias de escala em certos aspectos:** como vimos, a estrutura massiva de grandes organizações impede a cobertura adequada dos nichos de mercado.
- **Imagem ou contato local:** o conteúdo jornalístico não pode ser criado exclusivamente à distancia. Uma “fábrica” de notícias em uma grande cidade não consegue atrair leitores e conteúdo de pequenas localidades, sem que se construa uma imagem local.
- **Produção de conteúdo criativo:** a criatividade normalmente é sufocada em grandes estruturas burocráticas, o que impede a economia de escala em processos com grande envolvimento pessoal
- **Necessidades de mercado diversas:** talvez o principal fator, o gosto dos usuário é também fragmentado. Os consumidores não estão dispostos a pagar por produtos padronizados, mesmo que isso represente para eles um custo maior.
- **Novidade:** algumas indústrias são fragmentadas simplesmente por serem novas e, portanto, não ter decorrido tempo suficiente para que se consolidem.

É importante notar que Porter (1980) não previa a aplicação dessas diretrizes no mercado da internet, até então inexistente e imprevisível. Suas colocações, porém, são bastante aplicáveis e esclarecedoras sobre a natureza das relações nos novos territórios comerciais.

Como ilustração, podemos observar que as três organizações estudadas ao longo do trabalho posicionam seus conteúdos com diferentes finalidades e objetivos, mas enquadram-se em algumas das estratégias que o autor sugere para superar a fragmentação.

No primeiro caso, temos o *Texas Tribune*. Com foco em conteúdo político e de jornalismo investigativo, o veículo se destaca como um complemento de qualidade superior à cobertura investigativa dos jornais estaduais. Todo o conteúdo publicado no site não está a venda diretamente, e é livre para ser republicado por outros meios, desde que devidamente creditado e *linkado*. A intenção é que as informações se difundam o máximo possível e gerem, em troca, mais tráfego e atenção para o *Tribune*. Com mais leitores, espera-se que existam mais doações ao veículo, que é uma OSFL, e também, a dos produtos paralelos oferecidos, como: informativos especializados, eventos, palestras e mercadorias comemorativas.

No campo da estratégia para superar a fragmentação, a organização texana procura a especialização por tipo de produto e agregar valor às suas informações, justamente pela produção de material exclusivo. Além da cobertura tradicional ter maior qualidade por ser focada em uma editoria específica, a produção de material original nos informativos semanais pagos é uma maneira de diferenciar-se dos concorrentes, aumentando a margem de retorno ao melhorar, também, o nível de serviço oferecido.

Dentro dessa configuração, se basearmos nossa análise de ROI nas métricas obtidas pelo portal, poderíamos voltar nossa atenção para saber quais sites redirecionam mais leitores para o *Texas Tribune*. Com esses dados, cruzados com quem reproduziu qual matéria, é possível focar em quais conteúdos são mais popularmente republicados e geram mais interesse em buscar a fonte original. Outra possibilidade é medir quais páginas próprias são o ponto de partida para que o usuário escolha comprar um dos produtos secundários. Assim, conhece-se o tipo de conteúdo que, presumidamente, mais desperta a opção por aprofundar-se em serviços especializados. Em uma tabela, resumem-se essas características mercadológicas do *Texas Tribune*:

<i>Texas Tribune</i>			
Estratégias		Propósito do conteúdo	
Aumentar o valor agregado	Especialização por tipo de produto	Atrair o leitor para o próprio site, através de externos	Estimular as doações ao site e a venda de produtos secundários
Métricas Possíveis			
Quais sites redirecionam para o do <i>Tribune</i> ?		Quais páginas antecedem a compra de serviços ou doações?	

Figura 6: Estratégias, propósitos e métricas no *Texas Tribune*

Em um segundo caso, temos a iniciativa hiperlocal do *Patch*, controlada pela *AOL.com*. Aqui, o foco estratégico é utilizar o que Porter (1980) chama de “estabelecimentos fórmula”. Através de uma racionalização de custos e de estruturas feitos pela central, possibilita-se a criação de diversos estabelecimentos localizados com uma mesma fórmula. Assim, tem-se vantagem sobre os concorrentes por menores custos de instalação e por uma experiência em resolução de problemas compartilhada entre todas as filiais. O outro foco é também, de certa forma, aumentar o valor agregado, mas com desdobramentos diferentes do caso anterior.

Mitchell (2009) recorda que colocar os usuários em primeiro lugar não significa presumir que eles irão pagar todas as contas de um veículo, nem mesmo a maioria delas, no futuro. A prioridade ao leitor pode aumentar o valor para todos os *stakeholders*: anunciantes, comunidade, investidores e novos consumidores.

No caso do *Patch* há interesse em oferecer para o leitor um conteúdo local que o conecte não só com os acontecimentos de sua comunidade, mas também aos serviços oferecidos localmente. Essa base de clientes e pequenos comerciantes, uma vez estabelecida, é de alto valor para anunciantes maiores, que podem explorar a rede da *AOL* para identificar oportunidades de marketing segmentado.

Para isso, o *Patch* produz e publica conteúdo com esses dois propósitos: ser de fato consumido pelo leitor local e criar um senso de conexão com a comunidade na qual ele está inserido, ao direcioná-lo para esses serviços.

Nesse sentido, as métricas são relevantes para o estudo da efetividade da produção do *Patch* mas, principalmente, para serem apresentadas aos grandes anunciantes como provas das possibilidades ao adquirir publicidade em rede. Podemos pensar em medir o tempo médio de permanência dos usuários em cada página e através do estabelecimento uma velocidade razoável de leitura, determinar se há o consumo efetivo e interessado do tipo de conteúdo apresentado na respectiva página. Também é possível determinar facilmente se os acessos vêm prioritariamente das comunidades locais. Isso pode ser óbvio em pequenas cidades isoladas, mas ao aproximar-se de grandes centros urbanos, é necessário saber se o leitor está de fato na área atendida ou apenas tem interesse por ela. Na tabela temos:

Patch / AOL.com			
Estratégias		Propósito do conteúdo	
Aumentar o valor agregado	<i>Estabelecimentos Fórmula</i>	Ser consumido localmente	Direcionar para os serviços locais
Métricas Possíveis			
Qual o tempo médio de permanência da página? (há leitura de fato?)		Os acessos ao site vêm da comunidade local?	

Figura 7: Estratégias, propósitos e métricas no Patch

Por último, temos a proposta de financiamento colaborativo do portal californiano *Spot.us*. Como a sua estrutura de buscar micropagamentos para subsidiar a apuração jornalística leva mais tempo para gerar resultados, seu ritmo de produção é, em si, um diferencial em relação à concorrência. Estrategicamente, segundo Porter (1980), essa pode ser também uma maneira de driblar a fragmentação do mercado e ganhar vantagem. O veículo especializa-se pelo tipo de encomenda que atende. Poucos outros meios comerciais podem se dar ao luxo de produzir reportagens tão extensas e aprofundadas.

Assim como há, na indústria de manufatura, organizações que estruturam-se para atender grandes ou pequenos pedidos - assim, mesmo que produzam um mesmo produto, ocupam fatias de mercados diferentes - o *Spot.us* supre uma demanda que organizações de maior porte não podem igualar.

A outra estratégia aplicada é a do foco geográfico. Ainda que se caracterize pelo tipo de conteúdo, o veículo se detém a uma área bem delimitada (San Diego e Los Angeles) onde o conhecimento e os contatos locais garantem uma qualidade superior a seus produtos, naquela região, em relação à outras OSFL maiores.

Por ter um alcance limitado por essas fronteiras, o *Spot.us* tem que otimizar a maneira como apresenta seu conteúdo de forma a maximizar sua repercussão. Similarmente ao *Texas Tribune*, a republicação de matérias também é oferecida gratuitamente, com a exigência da citação. Uma vez distribuída a informação, um dos objetivos passa a ser atrair o público externo para a própria plataforma, de forma a buscar potenciais futuros financiadores.

Essa dualidade de hiperlocalismo e de serviço de difusão de reportagens, faz com que as métricas observáveis no *Spot.us* seja similares aos dos casos anteriores. Igual que ao *Patch*, é importante saber se os leitores realmente estão lendo as matérias publicadas. Nesse caso, essa informação é ainda mais crucial pois, com textos mais longos, pode-se observar quais tipos de conteúdo despertaram interesse e foram lidos até o final. Do *Tribune*, partilha-se a necessidade de buscar quais sites direcionaram seus usuários para o do veículo, com a finalidade de saber que tipo de conteúdo os atraiu e, quem sabe, desenvolver iniciativas de parcerias como essas outras organizações. Na tabela:

<i>Spot.us</i>			
Estratégias		Propósito do conteúdo	
Especialização por tipo de encomenda	Foco Geográfico	Máxima Repercussão	Atrair o leitor para o próprio site, através de externos
Métricas Possíveis			
Qual o tempo médio de permanência da página? (há leitura de fato?)		Quais sites redirecionam para o do <i>Spot.us</i> ?	

Figura 8: Estratégias, propósitos e métricas no *Spot.us*

No entanto não poderíamos, como vimos no último capítulo, analisar a atuação e desempenho desses meios e do jornalismo on-line em geral, puramente de um ponto de vista corporativo. Muitos dos benefícios gerados pela atividade fiscalizadora e reveladora dos jornalistas não pode ser facilmente quantificada e está, talvez, para além de uma lógica comercial de troca.

A indústria informativa não está sozinha nessa condição. Fontes (2001) afirma que diversos produtos comerciais, produzidos pelo setor privado, trazem benefícios diretos à sociedade. “Nesse caso, o produto comercial torna-se uma tecnologia social fundamental para facilitar a adoção de novas praticas sociais”, completa.

A atuação das empresas nesse “mercado social” é crescente e, segundo o autor, deve romper com os paradigmas relacionados ao assistencialismo e ao liberalismo comercial. Na visão clássica, primeiro exploram-se as liberdades do mercado, depois compensam-se alguns

dos danos causados. No novo cenário, existe uma interface ativa entre o desenvolvimento econômico e do bem-estar social.

Para as organizações, interessa tanto operar as tecnologias sociais, e colher seus retornos, quanto controlar fatores ambientais que as afetam. O abuso de álcool e drogas entre os empregados, por exemplo, é um problema social, mas do qual a solução interessa à empresa.

Dessa maneira - se a interação entre os três setores puder ser definida em um diagrama de Venn⁵⁵ – a área comum entre o setor privado e o terceiro setor cresce a medida em que empresas assumem seu papel social e partes do mercado passam a ser operadas pelas OSFL, criando assim uma área de organizações *com fins de lucro social*. Em relação ao jornalismo, isso significa que - com o desaparecimento das folgas financeiras que permitiam aos jornais dar lucro e fazer o bem ao mesmo tempo (*do well and do good*) – os produtos irão para onde encontrarem um suporte financeiro mínimo, seja no segundo ou no terceiro setor, ou até mesmo no setor público (HAMILTON, 2009).

Retomando os conceitos do início do capítulo, quando não há folga nos recursos, é preciso que a administração financeira seja eficiente em alocar os capitais de maneira a otimizar o resultado obtido (BRAGA, 1989). Araújo et al. (2008) defendem, inclusive, uma gestão lucrativa nas OSFL: “O objetivo maior destas organizações deve ser maximizar os benefícios gerados com cada real arrecadado. Logo, o lucro indica o uso eficiente dos recursos, ou seja, indica que foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para re-investimento”.

Para aplicações mercadológicas, existem fórmulas pré-definidas para esse cálculo de ROI. Quando tratamos de medir o resultado social, no entanto, não existe consenso quanto aos métodos. Olsen e Lingane (2003) afirmam que somente se os efeitos externos (positivos ou negativos) das ações da organização forem quantificados, essas podem buscar maneiras de otimizar seu impacto social e resultados financeiros. A busca por esses métodos tem dificuldades, porém, principalmente nesses campos quantitativos.

Primeiramente porque é difícil definir com precisão a amplitude dos benefícios gerados no mercado social. Uma OSFL pode afirmar por exemplo, que através da publicação de uma matéria, um leitor se informou sobre o mercado de trabalho e com isso conseguiu um emprego, reformou a casa e colocou seus filhos na escola. Assim, o valor social gerado por aquele conteúdo seria a soma do valor de mercado de todas essas ações. Por outro lado, se

⁵⁵ Os diagramas de Venn, concebidos por John Venn em 1880, utilizam representações gráficas para demonstrar a intersecção ou união de conjuntos. São bastante utilizados na matemática.

formos pragmáticos demais, chegaríamos a conclusão de que uma organização preocupada em informar, pode não trazer nenhum resultado monetário concreto.

Depois, mesmo que se estabeleça um critério de contabilidade razoável, traduzir monetariamente os impactos na sociedade é uma tarefa complicada. Mesmo no setor privado, como já foi abordado aqui, os métodos para precificar bens são complicados. Existe, porém, uma alternativa simplória de que o valor é o ponto comum pelo qual o vendedor aceita se desfazer desse bem e o comprador aceita pagar. No caso das OSFL nem essa medição é possível, pois muitos serviços e produtos são repassados de maneira gratuita aos beneficiados.

As dificuldades de medição levaram à ausência de padrões para estimar o impacto social das organizações. O que faz com que muitas das estimativas não sejam comparáveis ou confiáveis (OLSEN e LINGANE, 2003). Em sua trabalho analisando as diferenças de indicadores entre OSFL e empresas privadas, Cunha (2008) descreve alguns métodos possíveis para essa estimativa. Alguns autores defendem que a análise deva ser puramente econômica, outros argumentam por uma visão mais completa e textual, que julgue o mérito, o valor e a validade das ações desenvolvidas pelas organizações. Entre os métodos matemáticos, dois tem destaque. Um é o *Multidimensional Integrated Model of Non Profit Organizational Effectivness* (MINMOE), que aborda a eficácia em dois níveis distintos, o gerencial e o do programa (produtos e projetos desenvolvidos).

O outro, mais popular, é o do SROI. A sigla significa *Social Return On Investment*, e nada mais é que uma adaptação do modelo de ROI para calcular o valor econômico gerado à sociedade pela OSFL. O método tem duas macro etapas distintas, primeiro é preciso atribuir um valor monetário às ações da empresa. Esse valor pode ser, mas não somente, a redução de custos para o governo ou o aumento de receita para o Estado. O segundo passo é utilizar esses números para calcular os valores: econômico, social e da entidade. Não é o objetivo deste trabalho discorrer sobre as fórmulas para o cálculo de cada um, mas podemos observar, na tabela, o que eles representam:

Valor Econômico	Valor Social	Valor da entidade
<i>Valor de mercado do negócio</i>	<i>Valor gerado pela Causa Social</i>	<i>Valor para a Sociedade</i>
Valor gerado pelos fluxos de caixa históricos da empresa. Calculado da mesma maneira que de uma empresa com fins de lucro privado.	Valor econômico gerado pela OSFL à sociedade. Representa o valor presente dos fluxos que serão gerados pela atividade social (economia de gastos do governo, por exemplo)	Valor final que a organização têm para a sociedade. É calculado pela soma do Valor Econômico e Valor Social e subtração das dívidas de longo prazo

Figura 9: Valores no SROI. Fonte: Araújo et. al (2008)

Como no caso do ROI, a medição do retorno social de investimento não tem valor isoladamente. É preciso que ela seja padronizada ao ponto de representar um indicador relevante no mercado social. Um dos obstáculos a essa condição é o fato de que muito do processo está ligado à decisões subjetivas do gestor. Assim é possível que, voluntariamente ou não, existam distorções nos resultados. (ARAÚJO et al, 2008; OLSEN e LINGANE, 2003).

Outro desenvolvimento importante é o reconhecimento social da metodologia SROI como fator de decisão para investimentos, a exemplo do que acontece com o ROI tradicional. Araújo et al. (2008) afirmam que, em um ambiente de escassez de recursos, algum critério terá que ser adotado para definir onde serão alocados os recursos. Enquanto Olsen e Lingane (2003) convocam os detentores de capital a exigir avaliações do tipo antes de investir em empresas ou OSFL, e afirmam que essa é a única maneira de estimular a aplicação de medições responsáveis nessas organizações.

O uso de avaliações como o método SROI, ou outros, são uma poderosa ferramenta para o jornalismo no momento de transição entre os modelos físico e on-line, entre a lógica pura de mercado e o apoio do setor *com fins de lucro social*. Para os veículos comerciais que desejem atuar em parceria sua comunidade atendida, serve para revelar se a operação efetivamente constrói valor socioeconômico ou se é predatória.

Já aqueles que buscam uma mudança para o terceiro setor, serve como uma orientação de qual o benefício real gerado para a comunidade. Com essas informações, pode-se definir a estratégia e o propósito de atuação, como visto anteriormente. Olsen e Lingane (2003) dão o exemplo de uma empresa de reciclagem de poliuretano que focava seus esforços e recursos na preservação ambiental. Com a aplicação de métodos de medição, a companhia descobriu que

gerava mais valor social através de seu modelo de contratações, que admitia e treinava trabalhadores locais sem qualificação ou experiência. Da mesma maneira, um organização jornalística pode ir além do objetivo básico de *informar*, para descobrir em qual área pode ser mais útil à sua comunidade.

Também é importante conhecer essas informações para orientar o processo de organizações que querem buscar os benefícios como: dedução de imposto de renda, subvenções, doações, entre outros. Possíveis através do registro junto ao governo como: entidade de utilidade pública federal, Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Organização Social (OS) (CUNHA, 2008).

É preciso recordar, ainda - como foi analisado por McGann (2010) ao final do último capítulo – que não existem mais sobras de recursos em nenhum setor da economia. O financiamento das grandes fundações é limitado e não visa o longo prazo. Por isso, as OSFL terão, agora ou no curto prazo, que disputar recursos entre si e o uso de métricas precisas de desempenho será um diferencial básico, ou até um mínimo necessário.

Conclusões

Apresentamos nesse trabalho algumas análises que podem facilitar o entendimento das particularidades do ambiente on-line e das estratégias bem sucedidas para atuar neste mercado. Diferentemente do que esperam alguns gestores, não é possível oferecer soluções definitivas para uma presença efetiva e lucrativa das organizações de mídia na internet.

A realidade é que não existem fórmulas prontas para quase nenhuma indústria ou mercado. Podem existir medições de desempenho padronizadas ou teorias sobre a gestão, mas não se pode sistematizar a atuação de mercado. Isso porque as questões referentes, por exemplo, à característica não-rival, não exclusiva e não transparente dos bens de informação, não são problemas a serem solucionados, mas fatores a serem considerados.

Como vimos nos primeiros capítulos, os produtos servem como soluções aos problemas dos usuários, e não das organizações. Se já não é tarefa fácil reconhecer essas demandas, quem dirá satisfazê-las por completo. Ainda que uma empresa se estruture de maneira inovadora, deve considerar que a competição no mundo on-line é também um desafio ao sucesso.

Por um lado, a internet, como a conhecemos, ainda está em fase prematura de definição de regras e condições. Não passaram-se vinte anos da sua difusão comercial e sistemas massivos de pagamento em rede se disseminaram somente na última década. Por outro, já passamos por uma bolha especulativa e seu estouro, a glorificação de muitos jovens executivos e a falência de outros. Existe uma bagagem de conhecimento acumulado que nos permite não tratá-la mais como uma terra nova onde todos terão sua vez, e sim como uma fonte de oportunidades onde a concorrência pode ser, como em outras indústrias, brutal.

Nesse contexto, um trabalho essencialmente bibliográfico como o presente, tem valor se serve como uma base para o aprofundamento teórico ou empírico futuro. Afirmações absolutas do que é aceito ou não na internet, ou previsões sobre o futuro somente serviriam como material de registro histórico das ambições e decepções de uma época.

Ainda que o registro tenha valor, o propósito deste estudo é direcionar para uma gestão mais eficiente dos investimentos e das organizações na internet, através da exploração das oportunidades e ameaças que os esperam no curto e médio prazo.

Podemos, com esse sentido, retomar as quatro diretrizes possíveis para o *novo* jornalismo on-line, apresentadas no terceiro capítulo, como um resumo ou reunião de tudo o que foi tratado no desenvolvimento.

A primeira questão é a construção de uma ***Interface Amigável***. O objetivo de evitar custos cognitivos já é um rumo bastante utilizado entre os portais e páginas da internet, é um dos responsáveis, por exemplo, pelo sucesso do *Google*. Mas, nos termos propostos aqui, a questão de interface vai além dos problemas de *web design*.

Significa a necessidade de esconder o mercado do consumidor, oferecendo a ele somente opções simples para que possa consumir o que deseja. Significa também a manutenção de uma estrutura social de experimentação dos conteúdos, que não existe quando os veículos impõem barreiras de pagamento que simplesmente rechaçam não assinantes.

Implica, ainda, que sistemas de personalização e customização terão um papel central na busca dos leitores por notícias. Compreendê-los e incorporá-los é crucial para qualquer produtor de informação na internet.

A questão passa a ser o quanto essa filtragem permite ao leitor alienar-se em uma zona de conforto, onde é apenas impactado por aquilo que quer. O fenômeno não é exclusivo da internet, em muitas indústrias a produção massiva e padronizada perde força, mas para os jornais representa um corte na pluralidade para valorizar o interesse *do* leitor.

Atualmente, há um consenso difundido de que a atenção do leitor vale mais do que seu pagamento, ou seja, há maiores possibilidades de ganhos com a publicidade que com a venda de assinaturas. Essa não é, porém, uma característica do mercado. Com o desenvolvimento de tecnologias e serviços em rede, os gestores devem estar atentos às diversas possibilidades de captação de recursos. A modalidade de assinatura, por exemplo, já foi vista como salvação no começo da década e fracassou, por vários motivos. Hoje, é considerada novamente uma perspectiva para atrair leitores interessados em temas específicos.

Para cativar esse cliente com exigências definidas, é necessário montar um sistema de empacotamento versionado que permita aos diferentes perfis adquirir somente as informações a que dão alto valor, maximizando o retorno para a empresa e para o usuário. Quando os sistemas de micropagamentos forem dominantes na infra-estrutura on-line, pode-se pensar ainda na venda individualizada de notícias especializadas.

É fundamental entender, no entanto, que essa demanda específica, de maior valor, não existe para o noticiário tradicional de *hard news*. Receber receitas expressivas nas vendas das

matérias também implica investimentos igualmente expressivos na criação de ***Conteúdo Exclusivo***.

Apesar de sabermos que o noticiário padrão sempre foi gratuito, através do rádio e da televisão aberta, é necessário compreender que a cobertura factual é uma *commodity* na internet por outros motivos. O texto jornalístico passou a ser *hipertexto* e, nessa nova modalidade, os vínculos com outras páginas são tão importantes quanto as informações em si. A notícia deixa de ser uma unidade informativa, para tornar-se um *caminho* informativo.

Nesse percurso, o leitor passa por diversas páginas, portais e gêneros jornalísticos, com critérios como confiabilidade e credibilidade passando a ser meros coadjuvantes na busca pela informação. A fidelidade de um usuário a um portal ou página assume outro significado. As organizações podem buscar, como alternativa, a presença afetiva no estilo de vida on-line de seus consumidores, como forma de estimular o suporte e adoção de uma marca ou produto.

A solução possível é o oferecimento massivo de conteúdo único por parte dos veículos como forma de diferenciação. Esse enfoque se desdobra em duas frentes: o uso de gêneros jornalísticos e a incorporação de tecnologias informativas.

A busca pela produção de material exclusivo revitalizou, de certa forma, gêneros jornalísticos interpretativos. Em uma condição onde o leitor já recebeu as informações básicas necessárias para conviver em sociedade, a presença marcada e analítica do repórter pesa no consumo de informações adicionais. Antes da opinião, o consumidor quer que o factual seja inserido no turbilhão de informações que recebe diariamente. Em termos computacionais, se temos uma sobrecarga de processamento, podemos delegar alguma parte desses cálculos a outros processadores capacitados.

No outro lado, a criação de conteúdo exclusivo também significa a junção de ferramentas digitais comuns a todos de maneiras inovadoras e com alto valor informativo. É o caso de junções entre serviços de mapeamento e o diretório local de serviços, em um exemplo simples. Ou cruzamento de dados entre as críticas de restaurantes e os sites de compra coletiva.

Ao final, o que é essencial é estar conectado ao leitor de maneira focada, inovadora e exclusiva. Essa afirmação poderia ser adotada em qualquer mercado, e classicamente é definida como ***Segmentação de Mercado***.

No jornalismo on-line, essa segmentação pode ser vista de diversas maneiras. Desde os sistemas de personalização ao usuário, o foco regional, a cobertura especializada, ou até uma postura ativista por certas causas.

Os mais comentados, e promissores, são justamente os meios hiperlocais e os ativistas (ou *stakeholders*). A falta de uma fundamentação teórica faz com que, essas duas classificações sejam pouco definidas e, portanto, pouco estudadas. Através da observação dos três casos estudados aqui (*Spot.us*, *Texas Tribune*, e *Aol.com/Patch*) pode-se concluir que, ao menos os hiperlocais, são definidos principalmente: pela natividade na internet, o preenchimento de lacunas na mídia tradicional, e os elementos geográficos que delimitam seus focos.

Todas as três remetem a conceitos já explorados aqui. A natividade na internet e a exploração de seus recursos, fundamentais para o desenvolvimento do modelo de negócios que propõem os hiperlocais, está essencialmente ligada à inovação tecnológica necessária à criação de conteúdo exclusivo.

As lacunas preenchidas na mídia tradicional também são fruto da necessidade de criar conteúdo único, pois se afastam das *hard news* para produzir materiais focados em questões específicas, com maior tempo e capacidade de apuração.

Por último, a demarcação de elementos geográficos é um dos focos da segmentação de mercado, ao permitirem um grande conhecimento sobre as necessidades e preferências dos consumidores e permitirem um relacionamento mais efetivo entre eles e os produtores.

Ao defender um jornalismo voltado às vontades dos usuários, não podemos, no entanto, considerar abandonar a cobertura factual, investigativa e fiscalizadora de poder. Se as novas perspectivas de mercado não favorecem um retorno financeiro expressivo para esse tipo de conteúdo, não significa que ele não seja importante ou necessário.

Como jornalistas ou gestores, devemos ter consciência da função do jornalismo de ***Agregar valor individual e social***. Os benefícios comunitários das matérias investigativas podem não ser percebidos individualmente, ou pelos produtores, mas são fundamentais para o debate democrático nas comunidades.

Se a rentabilidade desse tipo de conteúdo não é suficiente, na internet, para atrair investidores privados, é preciso considerar alternativas que possam absorvê-lo e promovê-lo. Nesse cenário, a participação das OSFL é crucial, de forma a estimular o *bom jornalismo* através de formas alternativas de captação de recursos.

No entanto, o mercado social - ou do terceiro setor – não é muito diferente do setor privado no que diz respeito a escassez de recursos e a necessidade de otimização dos investimentos. A opção por utilizar modelos *sem fins lucrativos* não requer uma administração acomodada ou menos competitiva.

Os casos estudados demonstram que no futuro, OSFL como o *Texas Tribune* e o *Spot.us* podem estar a frente como líderes em inovação tanto de conteúdo quanto em estratégias mercadológicas.

Além da otimização no uso de recursos é preciso conhecer e utilizar ferramentas métricas que demonstrem o desempenho da organização, e apontem rumos para melhorias futuras.

Por fim, gestores brasileiros devem considerar que a crise nos impressos norte-americanos, que acelerou o debate sobre as possibilidade de negócios na internet, é uma oportunidade extremamente bem-vinda. Dessa maneira, os veículos locais podem desenvolver estratégias de antecipação a um cenário com queda acelerada de leitores. É preciso, antes de tudo, experimentar na internet, já que as velhas práticas não se aplicam a um ambiente com regras completamente distintas.

Referências Bibliográficas

ALLAN, Stuart. . **Online news: journalism and the internet**. London: Open University Press, 2006.

ALONSO, Jaime; MARTÍNEZ, Lourdes. Medios interactivos: caracterización y contenidos. In: NOCÍ, Javier; SALAVERRÍA, Ramon. **Manual de Redacción Ciberperiodística**. Barcelona: Ariel, 2003. p. 261-304.

AMERICA PRESS INTITUTE. **Newspaper Next 2010**. Disponível em: <<http://www.newspapernext.org/>> Acesso em: 20/09/2010

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. 3. ed Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2006.

ANDERSON, Chris. **Free grátis: o futuro dos preços**. Rio de Janeiro: Elsevier, c2009.

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio et al. Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor. **Unb Contábil**, Brasília, v. 8, n. 2, p.239-266, jul. 2005. Semestral. Disponível em: <http://www.institutoassaf.com.br/downloads/ARTIGO_METODOLOGIA_SFROI.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2010.

ASHFORD, Phillip. **Newspaper Marketing Strategies**. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/13310/25142392.pdf?sequence=1>> Acesso em: 30/09/2010

BAKOS, Yannis; BRYNJOLFSSON, Erik. **Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency**. Disponível em: < <http://bit.ly/aZ7LJ4> >. Acesso em: 22 set. 2010.

BALDESSAR, Maria José; LETTI, Giovani. Novos Públicos, Fim da Crise: A produção de marcas e conteúdos no jornalismo e na publicidade sob a ótica do capital afetivo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul, Rs.

BELOCHIO, Vivian. Jornalismo digital e colaboração: sinais da desrreterritorialização. **Estudos em Jornalismo e Mídia**. Ano VI. Número 2. Pág. 203-216. Julho/dezembro. 2009

BENJAMIN, Walter. **A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/17365360/Walter-Benjamin-a-Obra-de-Arte-Na-Era-de-Sua-Reprodutibilidade-Tecnica>>. Acesso em: 20 set. 2010.

BERRY, Steven; WALDFOGEL, Joel. **Public radio in the United States: Does it correct market failure or cannibalize commercial stations?** Journal of Public Economics 71(2) 1999: pg. 189- 211.

BOWMAN, Shayne; WILLIS, Chris. **We Media: How audiences are shaping the future of news and information**. Disponível em: <http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2010.

BRAFMAN, Ori; BRAFMAN, Rom. **Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior**. New York: Crown Business, 2008.

BRAGA, Roberto . **Fundamentos e tecnicas de administracao financeira**. Sao Paulo: Atlas, 1989.

BRAMBILLA, Ana Maria. A Reconfiguração do Jornalismo Através do Modelo Open Source. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. Número 13. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/867/654>> Acesso em: 20/10/2010

BRUNS, Axel. **Gatewatching: collaborative on-line news production**. New York: Peter Lang, 2005.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

BURNS, Axel; SAUNDERS, Barry J.; WILSON, Jason A.. **Building Spaces for Hyperlocal Citizen Journalism**. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/15115/1/15115.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

CASTILHO, Carlos Albano Volkmer. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. . **O processo colaborativo na produção de informações : gênese, sistemas e possíveis aplicações no jornalismo comunitário**. Florianópolis, SC, 2009. 68 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

CAVALCANTI, Marcelo José. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Efeitos da mídia digital internet no cotidiano do jornalista da imprensa diária de Santa Catarina**. Florianópolis, 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

CHITTUM, Ryan. **Newspaper Industry Ad Revenue at 1965 levels**. 19 de agosto de 2009. **Columbia Journalism Review**. Disponível em: <http://www.cjr.org/the_audit/newspaper_industry_ad_revenue.php> Acesso em: 02/10/2009

CHUANG, John Chung-i; SIRBU, Marvin A.. **Optimal bundling strategy for digital information goods: network delivery of articles and subscriptions**. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8J-3X11072-2/2/e28190889fd02b9be87f35e839107b85>>. Acesso em: 22 set. 2010.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim.; MURRIN, Jack. **Avaliacao de empresas: valuation**. 3. ed Sao Paulo: Makron Books, 2002.

CORRÊA, Elizabeth Saad; MADUREIRA, Francisco. Jornalista cidadão ou fonte de informação:Jornalista cidadão ou fonte de informação:: estudo exploratório do papel do público no jornalismo participativo dos grandes portais brasileiros. **Estudos em Comunicação**, São Paulo, v. 1, n. , p.157-184, 01 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.ec.ubi.pt/ec/07/pdf/correa-jornalista.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2010.

CUNHA, Joice Mara Corrêa da. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. . **Crítérios predominantes na avaliação de resultados de fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL) de Florianópolis na perspectiva dos financiadores estrangeiros.** Florianópolis, SC, 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

DOMINGO, David. **Inventing online journalism:** Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms. 2006. 541 f. Monografia (Doutorado) - Universitat Autònoma de Barcelona, Tarragona, 2006. Disponível em: <http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1219106-153347/dd1de1.pdf>. Acesso em: 01 out. 2010.

DOMINGO, David; PATERSON, Chris. **Making on-line news: the ethnography of new media production.** New York: Peter Lang, c2008.

DORNELLES, Beatriz. **Jornalismo "comunitário" em cidades do interior:** uma radiografia das empresas jornalísticas : administração, comercialização, edição e opinião dos leitores. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo (SP): Nobel, 2002. 211p. ISBN 8521312385

EMARKETER. **US Online Ad Spend Turns the Corner.** 11 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007415>> Acesso em: 30/09/2010

FERREIRA, Aletéia. Cybermarketing e a moda: Segmentação através dos blogs e do orkut. **Famecos / Pucrs**, Porto Alegre, n. , p.1-5, dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/2582/2003>>. Acesso em: 27 set. 2010.

FIALHO, Francisco A. P., SCHMITT, Valdenise. **A Cauda Longa e o jornalismo:** como a teoria da Cauda Longa se aplica no jornalismo. Compós. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/159/160>> Acesso em: 30/09/2010

FILISTRUCCHI, Lapo. **The Impact of Internet on the Market for Daily Newspapers in Italy.** Disponível em: <http://www.cepr.org/meets/wkcn/6/6624/papers/Filistrucchi.pdf> Acesso em: 20/09/2010

FLEURY, André Leme. **Um modelo de organização de negócios em mercados eletrônicos.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FONTES, Miguel. **Marketing Social Revisitado:** Novos Paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FRANKLIN, Bob et al. **Key Concepts in Journalism Studies.** Londres: Sage, 2005.

FRIEND, Cecília e SINGER, Jane B. . **Online journalism ethics**: traditions and transitions. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

GARCÍA, Guillermo López. Géneros interpretativos: el reportaje y la crónica. In: NOCÍ, Javier; SALAVERRÍA, Ramon. **Manual de Redacción Ciberperiodística**. Barcelona: Ariel, 2003. p. 449-493.

GENTZKOW, Matthew. **Valuing New Goods in a Model with Complementarity**: Online Newspapers. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.114.9374&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

GILES, Robert H. **New economic models for U.S. journalism**. 2010. Disponível em: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/daed.2010.139.2.26>> Acesso em: 11/09/2010

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo (SP): Addison Wesley, 2010.

GOOLSBEE, Austan. **Competition in the computer industry**: Online versus retail. Journal of Industrial Economics 49 (4): pg. 487-499. 2001

HALL, Stuart. **Culture, media, language**. London :Routledge, 1980.

HAMILTON, James T.. **Subsidizing the Watchdog**: What would it Cost to Support Investigative Journalism at a Large Metropolitan Daily Newspaper? . Duke Conference on Nonprofit Media May 4-5, 2009. Disponível em: <<http://sanford.duke.edu/nonprofitmedia/documents/dwchamiltonfinal.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2010.

HOFMEISTER, Ronaldo Antonio. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. **Análise da influência da geração digital no processo de decisão de compra de seus pais através da Internet**. Florianópolis, 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

HUNTER, Mark Lee; WASSENHOVE, Luk N. Van. **Disruptive News Technologies**: Stakeholder Media and the Future of Watchdog Journalism Business Models. INSEAD Working Paper Series. Disponível em: <http://markleehunter.free.fr/documents/IJ_business.pdf>. Acesso em: 01 out. 2010.

ITZ BELDEN. **Revenue Initiatives 2009** Disponível em: <<http://www.slideshare.net/NiemanLab/api-itz-belden-revenue-initiatives-survey>>. Acesso em: 20 set. 2010.

JAIN et al. **Evaluating the Unaccounted Cost of Distraction of Display Ads to the Users**. 2010b. Disponível em: <http://journal.webscience.org/365/2/websci10_submission_67.pdf> Acesso em: 02/10/2010.

JAIN, Kamal; PARKES, David C.; SEUKEN, Sven. **Hidden Market Design**. Proceedings of the 24th AAAI Conference. 2010. Disponível em: <<http://www.aaai.org/ocs/index.php/AAAI/AAAI10/paper/viewFile/1804/2240>> Acesso em: 02/10/2010.

KARAM, Francisco Jose Castilhos. **A ética jornalística e o interesse público**. São Paulo (SP): Summus, 2004.

KENNEDY, Dan. **Hard Times Working the Patch**. Disponível em: <http://www.dankennedy.net/2010/08/05/hard-times-working-the-patch> Acesso em: 25/10/2010

KIND, Hans Jarle; NILSSEN, Tore; SORGARD, Lars. **Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for how they Raise Revenue?**. Munich: Cesifo Working Paper, 2009. Disponível em: <https://www.cesifo-group.de/DocCIDL/cesifo1_wp2713.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2010.

KOPELMAN, Josh. **The Penny Gap**. Disponível em: <http://redeye.firstround.com/2007/03/the_first_penny.html> Acesso em: 02/10/2010

LANGEVELD, Martin. **Texas Tribune: An impressive launch that feels web-native**. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2009/11/texas-tribune-an-impressive-launch-that-feels-web-native/>>. Acesso em: 25 out. 2010.

LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. **Conhecendo o "valor do cliente" de um jornal on-line**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 22-35., jul./set. 2003.

LEMONS, A. **Ciberespaço e tecnologias móveis: processos de territorialização e desterritorialização na Cibercultura**. Artigo apresentado no 15º Encontro Anual da Compós. Bauru, 2006.

LESSING, Lawrence. **Remix**. Londres. Bloomsbury Academic. 2008.

LEWIS, Charles. The Non Profit Road. **Columbia Journalism Review**, Princeton, Nj, n. 3, p.32-36, set/out 2007. Disponível em: <<http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/full/03816/p7675/ef4.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2010.

LEWIS, Seth C.. Citizen Journalism: Motivations, Methods, and Momentum. In: LEWIS, Seth C. et al. **THE FUTURE OF NEWS: An Agenda of Perspectives**. San Diego: Cognella, 2010. p. 59-77. Disponível em: <http://utexas.academia.edu/documents/0010/1613/Ch5_Lewis.pdf>. Acesso em: 25 out. 2010.

LÓPEZ, Manuel; BOLAÑOS, Pau. Géneros dialógicos: la entrevista y otros. In: NOCÍ, Javier; SALAVERRÍA, Ramon. **Manual de Redacción Ciberperiodística**. Barcelona: Ariel, 2003. p. 495-523.

MASNIK, Mike. **The Hidden Costs of Micropayments go Beyond The Penny Gap**. 31 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.techdirt.com/blog.php?tag=penny+gap&edition=techdirt>>. Acesso em: 02/10/2010

McGANN, Laura. **Center for Public Integrity changes up its audience strategy to build a new revenue stream from readers**. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2010/11/center-for-public-integrity-changes-up-its-audience-strategy-to-build-a-new-revenue-stream-from-readers>>. Acesso em: 08 nov. 2010.

METZGAR, Emily; KURPIUS, David; ROWLEY, Karen. **Definig Hyperlocal Media: Proposing a framework for discussion**. Disponível em: <<http://bit.ly/a1IKw9>>. Acesso em: 10 out. 2010.

MEYER, Philip. . **Os jornais podem desaparecer ?**: como salvar o jornalismo na era da informação. São Paulo (SP): Contexto, 2007.

MILLER, Ron. How much is your content worth?: Measuring website content ROI. **Econtent**, Newtown, Connecticut, v. 31, n. 2, 1 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/How-Much-Is-Your-Content-Worth-Measuring-Website-Content-ROI-40900.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2010.

MITCHELL, Bill. **Clues in the Rubble: A user-first framework fo Sustaining Local News**. Discussion Paper Series. Fevereiro, 2010. Disponível em: <http://www.hks.harvard.edu/presspol/publications/papers/discussion_papers/d56_mitchell.pdf> Acesso em: 10 jun. 2010.

NOCÍ, Javier Díaz; SALAVERRÍA, Ramon. Hipertexto periodístico: teoria y modelos. In: NOCÍ, Javier; SALAVERRÍA, Ramon. **Manual de Redacción Ciberperiodística**. Barcelona: Ariel, 2003. p. 81-137.

OBERHOLZER-GEE, Felix; STRUMPF, Koleman. **The Effect of File Sharing on Record Sales An Empirical Analysis**. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.95.4614&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

OLSEN, Sara; LINGANE, Alison. **Social Return on Investment: Standard Guidelines**. Berkeley, Califórnia: Working Paper Series, Uc Berkeley, 2003. Disponível em: <<http://escholarship.org/uc/item/6xp540hs>>. Acesso em: 10 set. 2010.

OSNOS, Peter. What is a Fair Share in the Age of Google?. **Columbia Journalism Review**. Julho/Agosto. 2009.

PEW RESEARCH CENTER. **The State of the Media 2010**. Disponível em: <<http://www.stateofthedia.org/2010/>> Acesso em: 15 de maio de 2010.

PORTER, Michael E. **On competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0447-4

PORTER, Michel E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

QUADROS, Cláudia Irene. Dez Anos depois do *boom* dos diários digitais. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. Número 31. 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3395/2660>> Acesso em: 30/09/2010

QUINN, Stephen. An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence. **Convergence**, Londres, v. 10, n. 4, p.109-120, dez. 2004. Disponível em: <<http://con.sagepub.com/content/10/4/109>>. Acesso em: 29 jun. 2010.

ROBERTSON, Roland. **Globalization**: social theory and global culture. London: Sage, 1992.

ROTHMAN, Tibby. **Patch, the WalMart of news?** Disponível em: <http://www.laweekly.com/2010-09-30/news/patch-the-walmart-of-news> Acesso em: 25/10/2010

SANDOVAL, María Teresa. Géneros informativos: la noticia. In: NOCÍ, Javier; SALAVERRIA, Ramon. **Manual de Redacción Ciberperiodística**. Barcelona: Ariel, 2003. p. 81-137.

SANTOS, Ana Lúcia Prado Reis Dos. **Informação fast-food**: Um estudo de caso do jornal “Último Segundo” do portal iG. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 25 out. 2010.

SANTOS, Gisele Pereira et al. **Arquitetura Dinâmica para Personalização de Sites de Notícias**. Disponível em: <<http://www.infobrasil.inf.br/userfiles/27-05-S5-3-68018-Arquitetura%20Dinamica.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010.

SELENS, Abigail J., HARPER Richard H. R. 2002. **The Myth of the Paperless Office**. Cambridge: MIT Press.

SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, Warren. . **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1963.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R.. **Information Rules**: A Strategic Guide to the Network Economy. Disponível em: <<http://hbr.org/products/863X/863Xp4.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

SHIRKY, Clay. **Newspapers and Thinking the Unthinkable**. Disponível em: <<http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>> Acesso em: 25/09/2010

SILVA, Luiz Martins da. Jornalismo e interesse público. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo de. **Jornalismo Político**: Teoria, Histórias e Técnicas. Rio de Janeiro: Record, 2006. p. 109-141.

SIROTSKY, Nelson. **Entrevista ao autor**. Em: 28/10/2010

STRUPP, Joe. Going Local: True. **Editor & Publisher**, Irvine, Califórnia, n. , p.24-27, 01 abr. 2009. Disponível em: <<http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/03484/q03qw/isk.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2010.

_____. Watchdogs still awake?: Cutbacks have taken a huge toll on newsrooms, but editors claim investigative probes remain a top priority. Outsiders may disagree.. **Editor & Publisher**, Irvine, Califórnia, n. , p.16-20, out. 2009. Disponível em: <<http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/03484/q0ynt/vsi.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

SULZBERGER Jr., Arthur. **The New Economics of Journalism: A conversation between Esther Dyson and Arthur Sulzberger Jr.** Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/pdfs/neweconomicsjournalism1995.pdf>> Acesso em: 30/09/2010

SUN, Albert. **A Mixed Bundling Pricing Model for News Websites**. Disponível em: <<http://albertsun.info/misc/Sun-2010-PaidContentPricing.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

TOLILA, Paul. **Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas**. São Paulo: Iluminuras, 2007.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2005

VARIAN, Hal R. (1997) **Versioning Information Goods**. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.69.9536&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

_____. (1998) **Markets for Information Goods**. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.66.1159&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

VIDAL, Delcia Maria de Mattos. **Notícias de interesse público e de interesse do público: A possibilidade de convergência desses interesses**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 12., 2010, Goiânia.

VIVAR, Jesús F.; GUADALUPE, Guadalupe A. **Modelos de negocio en el ciberperiodismo**. Madrid: Fragua, 2005.

WARD, Mike. **Jornalismo online**. São Paulo: ROCA, 2007.

WOLPER, Allan. RIP, Civic Journalism. **Editor & Publisher**, Irvine, Califórnia, p.30, 14 abr. 2003. Disponível em: <<http://wilson.txt.hwwilson.com/pdf/03484/qr6wt/psa.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2010.